
Larry Page và GOOGLE
SẮP XẾP LẠI HỆ THỐNG
THÔNG TIN TOÀN CẦU
PACE

PACE
Tòa nhà PACE
341 Nguyễn Trãi, Quận 1
TP. Hồ Chí Minh, Việt Nam
Email: BOOK@pace.edu.vn

In lần thứ nhất tại TP.HCM, do Nhà xuất bản Trẻ ấn hành.

Tác giả tập sách: *Nguyễn Ngọc Hoàng*
(một phần của dự án) *và các chuyên gia của PACE*

Giám đốc điều phối dự án: *Trần Vũ Nguyên*

Nhóm biên tập và điều phối dự án: *Trần Vũ Nguyên*
Nguyễn Dương Hiếu
Nguyễn Hồng Dung
Nguyễn Thị Hà

ĐẠO KINH DOANH VIỆT NAM VÀ THẾ GIỚI

Larry Page & GOOGLE
SẮP XẾP LẠI HỆ THỐNG THÔNG TIN TOÀN CẦU

Nguyễn Ngọc Hoàng và các chuyên gia của PACE

Chịu trách nhiệm xuất bản: Ts. Quách Thu Nguyệt
Biên tập: Thành Nam
Bìa: Hữu Bắc
Sửa bản in: Phạm Nguyễn
Kỹ thuật vi tính: Mai Khanh + Thanh Hà

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ
161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh
ĐT: 9316289 - 9316211 - 8465595 - 8465596 - 9350973
Fax: 84.8.8437450 - E-mail: nxbtre@ hcm.vnn.vn
Website: http://www.nxbtre.com.vn

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI
20 ngõ 91, Nguyễn Chí Thanh, Quận Đống Đa - Hà Nội
ĐT & Fax: (04) 7734544
E-mail: vanphongnxbtre@ hn.vnn.vn

Nhóm chuyên gia, nhóm điều phối, nhóm tác giả và nhóm biên tập của dự án nghiên cứu *Đi tìm Đạo Kinh doanh Việt Nam và Thế giới* xin chân thành cảm ơn các công ty, cơ quan, đơn vị và các cá nhân đã nhiệt tình hỗ trợ thông tin, tư liệu trong việc triển khai dự án nghiên cứu và thực hiện tập sách này.

Mục lục

Cùng bạn đọc

KIẾM TIỀN HAY PHỤNG SỰ XÃ HỘI?

Bộ sách mà bạn đọc đang cầm trên tay là kết quả của dự án nghiên cứu mang tên *Đi tìm Đạo Kinh doanh của Việt Nam và Thế giới* do Tổ hợp Giáo dục PACE thực hiện trong suốt 14 tháng vừa qua.

Chúng tôi đặt tên cho bộ sách này là *Đạo Kinh doanh Việt Nam và Thế giới* với mong muốn được chia sẻ cùng bạn đọc, đặc biệt là bạn đọc doanh nhân và bạn đọc quan tâm đến kinh doanh, những kiến giải về hàng loạt các câu hỏi như: *"Kinh doanh là gì?", "Doanh nhân là ai?", "Đâu là 'đạo' của nghề kinh doanh?"* và *"Tại sao kinh doanh là một nghề cao quý và xứng đáng được xã hội tôn vinh?"...*

Đội ngũ chuyên gia của PACE cùng các cộng sự đã nghiên cứu cuộc đời và sự nghiệp của 25 doanh nhân huyền thoại, đến từ 25 tập đoàn kinh doanh dẫn đầu trong những bảng xếp hạng doanh nghiệp trên toàn thế giới, nhằm tìm kiếm "cái đạo", cái triết lý cốt lõi trong kinh doanh của họ. Mục đích là để lý giải xem vì sao họ là những người *kiếm tiền nhanh nhất, kiếm tiền nhiều nhất và kiếm tiền bền vững nhất thế giới, đồng thời họ lại được xã hội đặc biệt kính trọng?*

Phân tích từng chặng đường, từng mốc sự nghiệp, từng bước thăng trầm... của những huyền thoại doanh nhân này, chúng tôi đã đúc kết được những nét chung

nhất, nói chính xác hơn, là những yếu tố khiến họ trở nên vĩ đại, trở thành những doanh nhân huyền thoại. Đó là sự khao khát, là niềm đam mê một cách mãnh liệt để sáng tạo, để đem đến thật nhiều giá trị mới cho cuộc sống và cho xã hội. Họ đã thực hiện được điều đó bằng việc cống hiến cả cuộc đời mình lẫn việc truyền đạt, dẫn đường cho hậu thế.

Trong lời đầu này của bộ sách, chúng tôi cũng muốn kể lại với quý vị một vài câu chuyện và một vài so sánh mà PACE luôn tự hào khi tìm thấy nó trong hành trình *Khát vọng Doanh trí* của mình trong suốt những năm vừa qua:

Bà chủ một tiệm tạp hóa suốt ngày không vui vì buôn bán ế ẩm. Nhưng sau những ngày tháng nhìn vào "mắt" khách hàng, bà chợt nghĩ: "Sao tôi không là người giải quyết vấn đề nhu yếu phẩm cho cả xóm?". Và mọi chuyện thay đổi. Từ đó, nhiều gia đình chưa khá giả trong khu phố có thể mua một, hai gói mì tôm (mà không cần phải mua cả thùng mì), một tép bột ngọt (mà không cần phải mua cả gói bột ngọt). Bà có thể mở cửa lúc mờ sáng hay nửa đêm, khi chẳng còn nơi nào bán hàng nữa để đáp ứng nhu cầu "hết chanh đột xuất" hoặc "nhà không còn nước mắm". Hay hơn nữa, mọi người chỉ "xẹt" một hai bước chân là có ngay những vật phẩm cần thiết nhất cho gia đình. Lại thêm chuyện giá cả của bà so với chợ và siêu thị cũng chẳng chênh lệch là bao. Ai cũng đoán ra kết quả: cửa tiệm suốt ngày người ra kẻ vào, bà thì bán hàng luôn tay và cười nói luôn miệng. Không chỉ tiền lãi thu được tăng cao, mà bà còn có "lợi nhuận" lớn nhất là sự quý mến của mọi người dành cho một người biết kinh doanh như bà.

Câu chuyện thứ hai về một cơ sở sản xuất tủ sắt. Người ta thường mua tủ của cơ sở này về để đựng hồ sơ. Một cơ sở bé xíu rất đỗi bình thường thì liệu có mang trong người "sứ mệnh xã hội"? Trong một thời gian dài, cơ sở hoạt động cầm chừng, cho đến một ngày ông chủ của nó thay đổi cách nghĩ: tôi không "bán tủ sắt" nữa, mà sẽ "bán giải pháp lưu trữ hồ sơ văn phòng". Từ đó, ông và đồng sự tiến hành nghiên cứu để tạo ra những cái tủ sao cho có thể chống được mối, mọt, chống thấm, ngăn tủ này thì có khóa kiên cố để đựng hồ sơ quan trọng, ngăn tủ khác thì không cần khóa để dễ kéo ra kéo vào... Ông cũng chịu khó đi đến các văn phòng để nghiên cứu màu sơn, thay đổi kích cỡ, kiểu dáng... Thế là sản phẩm của ông còn thêm tính năng làm đẹp cho cả văn phòng của các công ty. Chỉ sau một thời gian ngắn, cơ sở của ông đã lột xác và phát triển rất nhanh.

Như vậy, doanh nghiệp lớn hay nhỏ tùy thuộc vào vấn đề xã hội mà họ giải quyết được. Bà chủ tạp hóa của khu phố nọ cùng Sam Walton (ông chủ tập đoàn bán lẻ lớn nhất thế giới Wal-Mart) đều giải quyết vấn đề mua sắm của xã hội thông qua việc mở cửa hàng bán lẻ. Họ chỉ khác nhau về phạm vi: xã hội của bà chủ tiệm tạp hóa là một khu phố, còn xã hội của Sam mang tầm cỡ thế giới.

Điều xã hội quan tâm không phải là doanh nghiệp đó kiếm được bao nhiêu mà là họ đã mang lại gì cho cộng đồng. Chẳng hạn, trong khi tỉ phú Nhật, Toyoda ("cha đẻ" của Toyota), với tinh thần ái quốc được người Nhật xem như anh hùng dân tộc thì tỉ phú Nga, Khodorkovsky (ông chủ của Yukos), ông ta là ai trong mắt dân Nga thì chỉ người Nga mới thấu rõ. Sự khác nhau này có lẽ do cách thức kiếm tiền của họ.

Nghề kinh doanh, xưa nay vẫn thường bị hiểu chỉ như là nghề "kiếm tiền". Nhưng thực chất, không hề có nghề kiếm tiền, bởi nghề nào thì cũng kiếm tiền cả. Chẳng hạn, luật sư kiếm tiền bằng việc hành nghề luật, bác sĩ kiếm tiền bằng cách chữa bệnh cứu người... Và doanh nhân, người hành nghề kinh doanh, cũng kiếm tiền bằng cách lãnh đạo một doanh nghiệp và thông qua doanh nghiệp đó để giải quyết vấn đề hay đáp ứng nhu cầu nào đó của xã hội. Nhưng điều khác biệt của nghề kinh doanh là trong quá trình hành nghề của mình doanh nhân không hành động một cách đơn lẻ mà biết kiến tạo ra các chuỗi giá trị. Cụ thể hơn, họ nắm lấy một doanh nghiệp và tập hợp bên mình nhiều thành viên để cùng cộng hưởng lại nhằm hình thành một sức mạnh tổng lực, từ đó tạo ra nhiều giá trị hơn cho xã hội. Đó cũng chính là lý do mà nghề kinh doanh thường kiếm được nhiều tiền hơn so với những nghề khác và vẫn được cộng đồng xã hội ủng hộ.

Nghiên cứu 25 huyền thoại doanh nhân thế giới cho thấy, dù có quá nhiều sự khác biệt nhưng họ đều có chung một tư tưởng chủ đạo: "Kinh doanh là phụng sự xã hội". Hay nói một cách đầy đủ hơn, "Kinh doanh là kiếm tiền bằng cách phụng sự xã hội, bằng cách dùng sản phẩm hay dịch vụ như là phương tiện để giải quyết những vấn đề của xã hội và làm cho cuộc sống trở nên tốt đẹp hơn".

Cái "đạo" kinh doanh này đã được họ quán triệt ngay từ buổi đầu khởi nghiệp đầy gian khó cho tới lúc thành công. Và sự thật này cũng chính là lý do giúp họ kiếm tiền nhanh nhất, nhiều nhất, bền nhất, còn bản thân họ thì được xã hội tôn vinh, nể trọng, và rồi họ đi vào lịch sử kinh doanh thế giới như những huyền thoại, doanh nghiệp của họ cũng vĩ đại và trường tồn.

Như vậy, với một tâm thế luôn hướng về cộng đồng, luôn khát khao làm cho xã hội quanh mình (có thể nhỏ gọn trong một ngôi làng hoặc rộng lớn bằng cả một hệ mặt trời) tốt đẹp hơn, chính họ, những doanh nhân (dù lớn hay nhỏ, dù "Tây" hay "Ta", dù "cổ" hay "kim") luôn được xã hội tôn vinh không phải vì số của cải khổng lồ họ kiếm được, mà vì những đóng góp vô giá của họ vào sự đổi thay của thế giới này.

Song song với những doanh nhân lẫy lừng của thế giới, điều khác biệt ở bộ sách này là chúng tôi đã khởi sự hành trình tìm kiếm những "huyền thoại doanh nhân Việt Nam" để, như một cố gắng, "định vị" xem ông cha ta ngày xưa đã khởi sự kinh doanh như thế nào. Và thật bất ngờ, trong lịch sử Việt Nam đã từng có những Lương Văn Can, Bạch Thái Bưởi, Nguyễn Sơn Hà, Trịnh Văn Bô... với những tư tưởng kinh doanh có thể gây ngạc nhiên cho đến tận bây giờ.

Nhìn "Tây" sẽ thấy "Đông", soi "cổ" mà ngẫm tới "kim", đó là điều mà chúng tôi, những người thực hiện bộ sách, mong muốn được chia sẻ. Bộ sách này cũng là một câu chuyện, một phác thảo cho bức tranh toàn cảnh sinh động và đầy màu sắc về doanh nhân thế giới - những doanh nhân làm thay đổi thế giới, và về một thế hệ doanh nhân tiền bối của Việt Nam cách đây gần một trăm năm lịch sử - một thế hệ doanh nhân mà đến ngày nay chúng ta vẫn có thể tự hào. Từ đó, những nỗ lực này sẽ góp phần hình thành văn hóa doanh nhân Việt, một bộ phận quan trọng trong văn hóa Việt Nam.

Chúng tôi xin được gửi lời tri ân trân trọng nhất đến những đồng nghiệp đã hỗ trợ tinh thần cho chúng tôi, đến các cá nhân và đơn vị đã sẵn lòng hỗ trợ thông tin, tư liệu trong quá trình nghiên cứu. Đặc biệt, chúng tôi muốn gửi lời cám ơn chân thành đến các tập đoàn hàng đầu thế giới do các doanh nhân huyền thoại sáng lập, cám ơn gia tộc họ Lương, gia tộc họ Bạch,... - hậu duệ của cụ Lương Văn Can, cụ Bạch Thái Bưởi... đã nhiệt tâm giúp đỡ chúng tôi trong suốt quá trình "đi tìm Đạo Kinh doanh của Việt Nam và Thế giới".

Việc triển khai dự án này từ khâu nghiên cứu đến thể hiện thành sách trong một thời gian không dài, cùng những khó khăn trong quá trình đi tìm tư liệu lịch sử về các nhân vật, chắc hẳn bộ sách sẽ khó tránh khỏi những sai sót nhất định. Do vậy, chúng tôi rất mong nhận được sự thông cảm cũng như những góp ý chia sẻ của bạn đọc gần xa về bộ sách để lần tái bản tiếp theo được hoàn thiện hơn.

Chúng tôi, PACE và Nhà xuất bản Trẻ, xin trân trọng giới thiệu cùng bạn đọc bộ sách đầy tâm huyết này. Và chúng tôi cũng tin rằng, qua bộ sách này, bạn đọc sẽ *có thêm* kiến giải về "đạo kinh doanh", để từ đó, tự mình đưa ra một *định nghĩa* cho nghề *kinh doanh* và tự mình khẳng định rằng, *kinh doanh là kiếm tiền hay phụng sự xã hội!*

Thay mặt Nhóm tác giả của bộ sách
Giản Tư Trung - Người Sáng lập PACE
Sài Gòn, Xuân Đinh Hợi, 2007

NHỮNG TỪ VIẾT TẮT

Để thuận tiện cho việc đọc, cuốn sách có sử dụng những từ chuyên môn hay kiểu nói gọn, tương đối đã phổ biến:

- CEO: Chief Excutive Officer, giám đốc điều hành.
- IPO: Initial Public Offering - Phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng. Trong sách này thống nhất dùng cách viết tắt "IPO" cho hồ sơ đăng ký giao dịch chứng khoán lần đầu tiên của Google với Ủy ban An toàn Chứng khoán, Mỹ (SEC – Securities and Exchange Commission) ngày 18.8.2004, số đăng ký 333-114984. Tài liệu này còn được gọi là Google from 14A.
- IQ: Intelligence Quotient, chỉ số thông minh. Trong sách này, các nhân vật dùng từ này để nói về chất xám, nhân tài hay tri thức.
- Stanford: Hiểu là Đại học Stanford.
- Googler: Những người làm việc trong công ty Google. Khi "google" (và googly, googling) được từ điển công nhận là một động từ hiểu là tìm kiếm trên web thì "googler" có thể bị hiểu nhầm là người tìm kiếm. Sách này dùng Googler theo nghĩa của Google đưa ra.

- Page: Thuật ngữ tin học. Một khối có kích thước cố định của bộ nhớ truy cập ngẫu nhiên (RAM). Trong xử lý văn bản và ấn loát văn phòng, Page là một biểu diễn trên màn hình của một trang văn bản hoặc đồ họa sẽ được in ra. Một website có nhiều Page.
- Link: Thuật ngữ tin học hiểu là đường dẫn. Thiết lập sự ghép nối giữa hai tệp hoặc các khoản mục dữ liệu, sao cho một thay đổi trong cái này sẽ được phản ảnh bằng một thay đổi trong cái kia. Một liên kết lạnh đòi hỏi người sử dụng phải can thiệp và hành động, như phải mở cả hai tệp và sử dụng một lệnh cập nhật để bảo đảm sự thay đổi đó xảy ra. Còn liên kết nóng thì xảy ra một cách tự động. Một cách nôm na, link cho phép bạn click vào đó và nó mở ra một cửa sổ mới nơi nó tồn tại.

LỜI NÓI ĐẦU

Bạn có còn tin trong cuộc sống vẫn có những huyền thoại?

Tôi mời bạn đọc lá thư này của một bé trai ở TP.HCM – một nơi cách xa nhân vật chính trong cuốn sách này hơn nửa vòng trái đất. Bé trai 16 tuổi, gửi cho người mẹ mà cậu gọi là "người dẫn đường vĩ đại" của mình.

Con sẽ sống, mẹ ơi!

Sinh ra, con đã mang trong người chứng bệnh hiểm nghèo. Khi cầm kết quả chẩn đoán của bác sĩ với hội chứng "xương thủy tinh", tí nữa mẹ đã ngất xỉu.

Con chưa hiểu hết được cuộc chiến đấu dữ dội của mẹ để cho con được hòa nhập cuộc sống, được đi học, được vui chơi với mọi người. Với một đứa trẻ mang căn bệnh như con thì giữ được mạng sống đã là khó, vậy mà mẹ vẫn tin là con còn làm nên được nhiều điều tốt đẹp nữa, dẫu có lúc niềm tin của mẹ đã bị ông trời "phá đám". Như năm trước (2005), chỉ còn ba tháng nữa là con thi tốt nghiệp cấp II, vậy mà chỉ sau một cú sượt chân, tất cả đã hóa thành ác mộng: xương đùi con vỡ vụn và bác sĩ đã nói: "Kiểu này thì chỉ bó cho liền chứ không còn cơ may đi lại nữa".

Có lẽ niềm tin của mẹ cuối cùng rồi cũng được đền đáp. Trong một lần lướt web, con đã tình cờ phát hiện một loại biệt dược có thể giúp tình trạng bệnh của con khá hơn. Tin này làm "chấn động" cả nhà mình, giống như tìm thấy ánh sáng cuối đường hầm. Cả nhà tưng bừng hẳn lên...

Con thật sự rất lo lắng về khoản chi phí điều trị tiếp theo và số nợ của gia đình nữa, nhưng mẹ đã truyền cho con một niềm tin rằng con sẽ sống, sống để trả ơn ba mẹ, hòa nhập cộng đồng và để cảm ơn cuộc đời vì cuộc đời đã cho gia đình mình niềm tin, nghị lực lạ kỳ...

Đỗ Minh Hội

Đó là lá thư tràn ngập tình yêu và sự kỳ diệu của cuộc sống mà Đỗ Minh Hội, 16 tuổi, ở quận Hóc Môn, TP Hồ Chí Minh, gửi đăng trên báo Tuổi Trẻ 15.09.2006. Hôm sau, bạn đọc khắp nơi tìm đến chia sẻ với Hội.

Còn đây là thư của Hội viết cho chúng tôi, những người làm ra cuốn sách này, về điều kỳ diệu của câu chuyện:

Em dùng Google vì thấy trên ti-vi nói về những điều kỳ diệu từ trang web này. Em thử nhập từ

khóa "xương thủy tinh" và tìm ra thuốc biệt dược. Trong một thế giới rộng lớn như Internet thì có một người dẫn đường là cần thiết lắm.

Google đã dẫn đường giúp em xác định mình cần những gì và tìm kiếm ở đâu.

Và em cũng xin cám ơn một người dẫn đường vĩ đại: Đó là mẹ em. Mẹ đã giúp em biết phân biệt cái gì tốt và không tốt để em không bị "nhiễm" khi vào Internet.

Minh Hội

Điều kỳ diệu vẫn còn đó trong cuộc đời này.

Còn đây là kết quả của cuộc khảo sát do bệnh viện Princess Alexandra ở Brisbane, bên nước Úc: Google tỏ ra khá hiệu quả vì có thể chỉ ra đúng 58% các ca bệnh khó. Một trong các tác giả của cuộc khảo sát này là bác sĩ Hangwi Tang cho biết các bác sĩ tìm đến Google vì họ không thể nhớ hết các triệu chứng của các căn bệnh trong khi chúng lại nằm đâu đó trên Internet. Theo kết quả được công bố vào tháng 11.2006 thì có 60% bác sĩ dùng Google để tham khảo chẩn bệnh. Dĩ nhiên các nhà khảo sát cũng khẳng định rằng không gì, kể cả Google, có thể thay thế được các bác sĩ. Chắc chắn chúng ta sẽ đồng ý như vậy nhưng rõ ràng Google có giá trị tham khảo rất lớn trong nhiều lĩnh vực, bao gồm cả những lĩnh vực rất chuyên khoa như y tế.

Nếu bạn là người làm ra cái máy tìm kiếm Google

đó, bạn có vui không với những gì mà mình giúp ích cho người bạn nhỏ "xương thủy tinh"? Và đột nhiên bạn trở thành người giàu có của hành tinh từ cái máy chỉ giúp người đó, bạn nghĩ gì?

Cuốn sách này đi tìm câu trả lời cho những câu hỏi như vậy, nhằm cố gắng làm rõ một huyền thoại của đầu kỷ nguyên của chúng ta: Larry Page, một thanh niên người Mỹ – linh hồn của Google.

Larry Page – người đã đưa ra ý tưởng để rồi khởi đầu cho Google – chưa bao giờ gặp bạn nhỏ Minh Hội, chắc chắn vậy rồi. Nhưng có lẽ họ đã gặp đâu đó trong một kiểu quan hệ mà chúng ta gọi là trách nhiệm với người khác. Thoạt đầu, chúng tôi muốn kể các bạn nghe về một kỳ quan trong thế giới kinh doanh nhưng rồi các nguồn tài liệu đưa chúng tôi đi xa khỏi dự định đó. Chỉ với góc nhìn kinh doanh, thật khó để chỉ ra một ranh giới rõ ràng trong con người của tỷ phú Larry Page. Có lẽ người thanh niên chưa bao giờ qua trường lớp kinh doanh này chỉ bắt đầu kinh doanh khi nhận ra trách nhiệm làm doanh nhân của mình. Trách nhiệm xuất hiện khi Page nhận thấy người khác đang tin cậy mình trong chính trò chơi mà mình bày ra. Trách nhiệm với người khác đối với Page bắt đầu đơn giản thôi. Chỉ có điều, trách nhiệm đó đôi khi thật mơ hồ vì người này cách người kia cả một địa cầu. Sự mơ hồ đó, thường chỉ trở nên rõ ràng khi nó trở thành trách nhiệm với tha nhân.

Điều thú vị là Page đã xuất phát từ quan điểm

nào và đã làm thế nào để triển khai trách nhiệm đó trên quy mô toàn cầu, với bàn tay trắng và với con đường chưa có dấu chân người đi trước? Và một thanh niên phải nhìn đời như thế nào mới cắm được một cột mốc quan trọng bậc nhất trong suốt lịch sử truyền thông và chia sẻ tri thức của con người, kể từ ngày con người biết lưu lại tri thức của mình trên vách hang động hàng vạn năm trước.

Tỷ phú Larry Page khi về thăm trường cũ, Đại học Michigan đã nói với sinh viên đàn em: “Tôi muốn nói với các kỹ sư Michigan rằng hãy cứu lấy thế giới của bạn bằng việc xây dựng ước mơ của bạn”. Vấn đề là xây dựng ước mơ chứ không chỉ là bản thân ước mơ đó.

Hồ sơ bản quyền Google có mã U.S. Patent 6.285.999, do Đại học Stanford đăng ký, và ghi tên Lawrence Page là nhà phát minh. Larrry Page chính là cha đẻ của huyền thoại Google theo nghĩa phát kiến đó. Cũng chính Page trong quá trình cùng hoàn thiện thuật toán với Brin đã sáng tạo ra hàng loạt giải pháp rất có giá trị sử dụng, giá trị xã hội cho phát minh.

Bây giờ, bạn có thể bắt đầu đọc cuốn sách và nếu bạn muốn, hãy google để bổ sung cho những gì bạn muốn biết thêm. Và biết đâu bạn sẽ bắt đầu một ước mơ riêng nào đó của mình. Bởi vì với ước mơ cho thế giới và nỗ lực 110% sức lực, một người trẻ tên là Larry Page ở châu Mỹ đã nối được

thông điệp hữu ích đến một bé trai ở Việt Nam bên kia bán cầu trong mối quan hệ tha nhân.

Nguyễn Ngọc Hoàng

hần I.

Google – Tài Sản Chung Của Thế Giới

Chẳng phải chúng ta đã kiếm tiền đủ rồi sao?

Larry Page

Một nhóm kỹ sư bước vào phòng họp, mỗi người mang theo một máy tính xách tay hiệu IBM ThinkPad. Đồng hồ bắt đầu đếm ngược. Họ có 20 phút để thuyết phục ba sếp. Luật chơi đã được đặt ra từ lâu: Ý tưởng hay dự án của bạn sẽ không được chấp nhận nếu không có những con số để chứng minh cho sự xuất sắc của ý tưởng hay sản phẩm đó. Các kỹ sư trình bày rằng họ có thể kiếm được 80 triệu đôla mỗi năm bằng cách giảm kích thước các hình ảnh trong kết quả tìm kiếm, và như thế sẽ giúp tăng các đường link quảng cáo. Page nhìn các chuyên gia và nói: "Thế hiện nay, chẳng phải chúng ta đã kiếm tiền đủ rồi sao?". Tất cả cười vang.

Và mọi chuyện kết thúc ở đó.

Chương 1.

GOOGLEPLEX - VIẾT LẠI VĂN HÓA DOANH NGHIỆP



Eric! Chúng ta chưa đủ tiệc tùng.

Larry Page

* Hiện chưa có điều kiện để truy tìm xuất xứ của từ này nhưng nó đã xuất hiện trong bản thông báo tuyển dụng đầu bếp vào thời kỳ sơ khai của công ty, 1998. Thông báo ghi: Chef Head! Googlers are hunger! (Bếp trưởng ơi! Các Googler đang đói bụng!).

Buổi sáng ở California, nước Mỹ...

Chiếc Toyota hiệu Prius màu xanh da trời lướt nhẹ trên những con đường danh tiếng của thung lũng Silicon. Người ta bắt đầu đoán xem người thanh niên ngồi sau tay lái là ai. Larry Page hay Sergey Brin đến văn phòng làm việc của họ?

Chiếc Prius da trời sẽ ôm vòng theo con đường nhẹ nhàng vào khuôn viên tòa nhà có tên gọi là Googleplex – tổng hành dinh toàn cầu của Google Inc. Khi chủ nhân mở cửa bước ra thì những googler(*) sẽ biết đó là Page hay là Brin. Nhưng nhiều khi là cả hai. Lúc thì người này làm tài xế cho người kia. Khi thì tỷ phú này cầm lái cho tỷ phú nọ. Ai cầm lái không quan trọng. Vì họ là bạn của nhau – một tình bạn mà đã lắm lời đồn đoán về những chặng đường sóng gió. Nếu những hôm không có sự kiện gì đặc biệt, nhân viên thường thấy cả hai mặc trang phục sơ mi đen, quần bò và giày đế mềm. Hai chàng trai tỷ phú mà cả thế giới nhớ đến hàng ngày này vẫn có thói quen "xài đồ chung" như thuở hàn vi chưa xa lắm. Xin lưu ý giúp điều này: Họ thích dùng đồ chung được hiểu chỉ là trong công việc. Hồi năm rồi, họ cũng đã góp tiền mua chung một máy bay Boeing 767, tân trang nội thất lại để làm văn phòng bay khi cần thiết.

Đến tận bây giờ, cả hai ông chủ vẫn ngồi chung một văn phòng ở tầng hai, trong tòa nhà danh tiếng nổi như cồn và gây ra lắm hoài nghi. Vì ở nơi

này, họ đã xây dựng một nền văn hóa với cung cách quản trị lạ đời. Ở đây, họ sẽ chỉ huy và vạch ra một đường lối cho tất cả mọi việc diễn ra trên toàn cầu của tập đoàn. Điều hành cụ thể là tiến sĩ Eric Shmitde, tổng giám đốc; Larry Page, chủ tịch sản phẩm; Sergey Brin, chủ tịch kỹ thuật. Họ có hàng tá các giám đốc và các thủ lĩnh giám đốc tại các quốc gia. Riêng tại tổng hành dinh Google ở nước Mỹ, họ có khoảng một trăm tiến sĩ làm việc.

Page 33 tuổi và Brin 32 tuổi. Cả hai đã bỏ học tiến sĩ dở dang.

Chiếc xe hé lộ chút manh mối về tính cách của cả hai, nhất là Page – người từ nhỏ đã ham thích phát minh. Có nhiều lý do để người ta thích dùng chiếc xe đời mới này. Thứ nhất, nó rất thời trang theo kiểu sang trọng, trẻ trung. Vì vậy, những ngôi sao điện ảnh cỡ như tài tử Leonardo di Caprio thích diện nó. Thứ hai, đây là loại xe của tương lai vì lẽ nó rất sạch cho môi trường, với động cơ lai ghép giữa điện và gas. Cả hai lý do đều thích hợp và làm cho Page thích cầm lái chiếc xe này. Năm 2007, Larry Page chỉ mới 34 tuổi, và nhìn vào lịch sử Google, người ta không còn lạ gì với những lựa chọn của Page – luôn theo hướng "làm cho thế giới tốt hơn". Làm cho thế giới tốt hơn là ám ảnh từ thuở thơ bé của con người mà giờ đây đã trở thành thần tượng của giới trẻ trên thế giới. Và quan trọng hơn, họ được Page và thế hệ tài năng của Page nhóm một ngọn lửa: Page làm được, mình cũng sẽ

làm được, theo mức độ.

Có mọi thứ giúp người ta tìm được sự dễ chịu ở đây. Sau những giờ suy nghĩ về các bản báo cáo trên màn hình máy vi tính, nếu vì mệt mỏi do một trong số một trăm dự án mà Google đặt ra, Page có thể rời phòng và đến bàn bi-da, có thể thấy các kỹ sư đang đi những đường cơ. Chẳng có gì ngạc nhiên. Google cho phép mọi người có 20% thời giờ hành chính để thư giãn, để nghĩ về các ý tưởng mới với cái đầu khỏe khoắn nhất. Nếu hứng thú, Page sẽ thử cầm cơ, còn không thì sang chỗ cà phê. Bên ngoài là nửa tá những khu cà phê luôn luôn treo cái bảng có dòng chữ: "Tech stop!" với kiểu chữ bay nhảy và nhiều màu sắc. Đã vào đây cà phê cà pháo, làm ơn dừng chuyện công nghệ lại nhé! Khu vực này được đặt tên theo tên gọi của đầu bếp trứ danh Charlie Ayer.

Không có đồng phục gì ở đây cả. Khi được hỏi về quy tắc ăn mặc theo kiểu của các tập đoàn lớn vẫn làm, CEO Schmidt của Google nói: "Nhân viên chỉ cần mặc cái gì đó là được rồi". Những người có dịp vào tòa nhà nổi tiếng và có nhiều thứ gây tò mò này cảm nhận các kỹ sư giống như những sinh viên thiếu ngủ hoặc luộm thuộm theo gu giáo sư nhiều việc. Tiến sĩ CEO Eric có lần ngạc nhiên vì chẳng hiểu sao lại có cái trạm điện thoại trên hành lang mà bên trong không có cái điện thoại nào.

* Một loại xe có hai bánh, đủ một người đứng, di chuyển bằng một cái cần ở phía sau xe. Một loại đèn ngủ.

Ông hỏi lớn "Ai mua cái này vậy?" nhưng hình như ai cũng bận làm việc nên không có câu trả lời nào. Rồi ông giải thích với phóng viên Adi Ignatius của tạp chí *Times*: "Cứ để mọi người nghĩ là chúng tôi ngớ ngẩn với xe tay gas và đèn lava(*) đi, giống như là chúng tôi bị sót lại của thời đại Internet vậy. Và nhờ vậy chúng tôi chẳng bị ai dòm ngó nhưng chính mấy cái ngớ ngẩn đó đã giúp chúng tôi thành công như mọi người biết". Người đàn ông khiêm tốn này thỉnh thoảng cũng bộc lộ niềm tự hào.

Trong khi đó, cũng trong tòa nhà này một hệ thống 10.000 máy chủ làm việc không ngừng, như mọi ngày của cỗ máy tìm kiếm google.

Page và Brin rất thích cái tên Googleplex. Nó là cách chơi chữ. Họ trộn tên công ty google – cũng là tên công cụ tìm kiếm – với chữ complex – sự rắc rối, phức tạp. Thật ý tứ: khi trộn cái phức tạp vào cỗ máy của họ, sự lộn xộn sẽ trở nên rõ ràng hơn. Khởi đầu, tám năm trước, họ đã mơ về một phép toán giúp con người sáng rõ khi nhảy vào thế giới Internet hỗn độn.

Trong tòa nhà này, nếu bạn thấy một cô nàng nào đó đi gội đầu hay một anh chàng leo lên bàn mát xa thì đừng ngạc nhiên. Thậm chí, ngoài hành lang một kỹ sư bất ngờ lướt ngón tay trên phím dương cầm, thay vì lướt phím máy tính.

Và nếu bạn có con nhỏ thì đã có nhà trẻ của công ty đặt trong khuôn viên. Các bé sẽ yên tâm

vì cha mẹ sẽ chẳng đến trễ vì... kẹt xe như ở Việt Nam. Như vậy, trách nhiệm làm cha làm mẹ của nhân viên được giúp chu toàn một phần ở đây.

Có điều là, dường như họ vẫn đang làm việc ngay khi tán gẫu trong quán cà phê. Họ "tech stop!" và đang mơ mộng về những việc đời thường nào đó chẳng dính dáng gì đến máy tính nhưng rất có thể chính họ nhận ra cả nhóm đang có một ý tưởng hay. Những ý tưởng như vậy sẽ được cả nhóm suy nghĩ nghiêm túc để một ngày không xa một kế hoạch sẽ đặt lên bàn của Page, để sau đó trở thành sản phẩm cho 60% số người trên thế giới dùng đến máy tìm kiếm Internet. Mọi thứ có ở Googleplex, cho mọi lúc nhưng không phải lúc nào các kỹ sư cũng cần đến. Vì họ bận làm việc!

Họ đang mải mê với máy vi tính hoặc đang trao đổi với đồng nghiệp ở đâu đó trên thế giới và để bao tử lướt qua buổi trưa, cho đến khi đói thì search thức ăn trong không gian của Googleplex. Điều có thể làm bạn khoái nhất có lẽ là ăn uống miễn phí cả ngày! "Cần có thức ăn cho mọi người trong công ty là quyết định quan trọng bậc nhất của chúng tôi", Brin nói.

Trong Googleplex, các googler có đủ thoải mái cá nhân và thừa tự hào tập thể để tự thỏa mãn mình bằng cách làm việc cho đã đời.

Tổng hành dinh đầy màu sắc ở số 1600 đại lộ Amphitheatre, Mountain View, bang California, đã để lại dấu ấn của nó tại các trụ sở khác trên thế

giới, từ Anh sang Canada hay từ Úc qua Ấn Độ. Tòa nhà là một phần văn hóa vật thể doanh nghiệp của Google Inc.

Cung cách quản trị khác thường ở đây làm nhiều nhà phân tích khó chịu nhưng lạ thay, ngay cả những nhà báo "nguyên tắc" cũng rất thường viết bài về nó nhưng rốt cuộc chẳng tìm kiếm được bằng chứng để thấy nó có tính phá hoại hay cẩu thả.

Cho dù bị gọi là "chủ nghĩa lý tưởng", song dù sao, mỗi ngày Page vẫn vào phòng làm việc và nhìn xem thế giới có tốt hơn như mình mong muốn không.

Cộng tác viên David Sheff của Playboy, sau cuộc gặp gỡ với những nhà sáng lập ra Google tại khu xưởng Googleplex, đã tả lại: "Nơi này không giống với hầu hết các văn phòng làm việc khác, nào là nước trái cây Odwalla miễn phí, những món đồ chơi ngẫu hứng, bàn bi-da, khuôn viên rộng với từng hàng xe đạp và mô-tô xếp ngay ngắn và một nhân viên mát xa tại chỗ".

Sheff kể: "Khi tôi đến nơi, Brin lúc này đang vui vẻ lắm, mồ hôi nhễ nhại vì chơi bóng chuyền trong một phòng lộ thiên rộng lớn. Bị lôi đi với đôi chân trần, anh vẫn suy nghĩ thật sự nghiêm túc về những câu hỏi trong khi ngọ nguậy chiếc nĩa vào phần xà lách. Trong suốt buổi nói chuyện của chúng tôi, Brin và Page – anh này có mang giầy – không hề ngồi xuống ghế. Thay vì vậy, họ lại đứng, hay dựa

lưng rồi lại leo lên ghế hoặc ung dung đi quanh phòng họp. Rõ ràng không thể nào có thể ngồi yên khi bạn đang cuốn mình vào một thế giới luôn luôn biến đổi".

Trong căn phòng của cặp đôi, biểu tượng của công nghệ thông tin và của giới trẻ, họ tiếp tục lãnh đạo công ty của họ (và của cổ đông, kể từ ngày niêm yết) theo cách khác thường. Họ đã mơ một công ty khác biệt như Page công bố trong ngày lên sàn, trước các cổ đông "Google là công ty không làm theo cách cũ". Trước khi Eric đến nhận chức giám đốc điều hành, CEO Page đã chọn cách quản lý cho nhân viên đi làm nên đem theo chó cưng, để thấy thoải mái hơn. Họ vừa nhận sự ngưỡng mộ và học hỏi của thiên hạ vừa nhận về mình một thế giới riêng khó chia sẻ vì bị cho là "điên". Nói gì thì nói, sự thật là có một nghìn người đã trở thành triệu phú đôla nhờ vào việc mua cổ phiếu khi Google bước vào Phố Wall, năm 2004.

*

* *

Bạn đọc Việt Nam chắc khó mà thấy một buổi hội nghị nào lại được tổ chức ngay trong một bữa ăn. Nhưng ở Google, đó là chuyện bình thường. David Carr của *New York Times* 7.2006 tường thuật trong loạt bài *How Google Works* (Google làm việc như thế nào), cho biết trong khuôn khổ buổi điểm tâm, Merill sẽ cho cử tọa của mình, bao gồm toàn thể các giám đốc công nghệ, kỹ thuật một cái nhìn

sơ bộ về tương lai, giải thích sơ bộ vài công việc và hệ thống máy vi tính. Buổi điểm tâm do công ty chuyên tuyển dụng Phoenix Staffing chiêu đãi. Merrill nói: “Chúng tôi không cho rằng những cách giải quyết vốn có thì nhất định là cách tốt nhất cho hiện tại”. Thay vì triển khai một ứng dụng cho mỗi máy chủ theo cách thông thường, Merill sẽ làm điều đó cho cơ sở hạ tầng bao gồm toàn bộ hệ thống máy chủ hoạt động xuyên suốt trên toàn thế giới.

Google luôn làm khác, không chỉ với cung cách quản trị mà với cả các vấn đề kỹ thuật thuần túy. Tập đoàn này có các trung tâm dữ liệu khổng lồ tại Dublin, Ireland, Virginia, California rộng hàng triệu mét vuông, và họ đã mua thay vì thuê như cách kinh doanh thông thường. Và mới đây là trung tâm dữ liệu ở Atlanta rộng bằng sân bóng đá. Cũng theo cách khác thường, thay vì đi thuê thiết bị máy vi tính Google đã mua luôn nhằm chủ động kiểm soát tối đa. Trong cuộc điện đàm với các nhà phân tích tài chính hôm 31.5.2006, CEO Eric Schmidt đã bảo vệ chiến lược này: “Chúng tôi tin chắc sẽ đạt được lợi thế cạnh tranh to lớn khi xây dựng cơ sở hạ tầng cho riêng mình”. Google còn nhìn xa hơn nhiều như Eric nói: “Chúng tôi thật sự sẽ chế tạo cái gì đó như siêu máy tính chẳng hạn”. Bởi vì máy google hoạt động trên một quy mô quá lớn và những cách thông thường sẽ nhanh chóng chạm giới hạn.

Những chuyện “bí mật nội bộ” như vậy thường không được phép nói ra nhưng trong bữa thuyết trình kiểu điểm tâm này, Merill cởi mở nhiều hơn bởi vì có nhiều sinh viên và kỹ sư tham dự, những người muốn vào làm việc tại Googleplex.

Cơ sở hạ tầng của Google không chỉ xử lý 200 triệu yêu cầu tìm kiếm mỗi ngày vào năm 2004, và lên đến gần một tỉ vào 2006 mà còn bao gồm cả blog, Gmail và những thứ khác. Siêu máy tính mà Eric nhắc đến là cách họ sẵn sàng cho những ý tưởng “giúp thế giới tổ chức thông tin một cách hiệu quả”.

Những cách bị xem là khác thường cuối cùng đem đến một thực tế khác thường: Tại Mỹ, Google dẫn đầu thị trường tìm kiếm: 43% cho Google, 28% của Yahoo! và MSN của đại gia Microsoft chỉ 12%, số liệu tại thị trường Mỹ, Comscore Networks qSearch mà *New York Times* 6.7.2006 cho biết. Tính trên toàn thế giới, có những lúc Google chiếm đến 70%.

"CHÚNG TA CHƯA ĐỦ TIỆC TÙNG"

CBS News 2.1.2005 kể một ngày nọ đang họp chung với nhân viên, Larry Page nói với ông tổng giám đốc: "Eric, chúng ta chưa đủ tiệc tùng". Vị CEO già dặn Eric Schmitd: "Chúng ta đã có nhiều tiệc tùng hơn bất cứ công ty mà tôi từng biết". Page nói với nụ cười quen thuộc: "Chúng ta cần phải có thêm những buổi tiệc khác nữa". Page đã khổ công điều hành để tạo ra văn hóa này và bây giờ luôn chăm chút nó.

Page nói trong một đại hội quan trọng bậc nhất của công ty – bán cổ phần ra công chúng vào năm 2004: "Chúng tôi cung cấp rất nhiều phúc lợi cho nhân viên của chúng tôi gồm bữa ăn miễn phí, y tế và máy giặt. Chúng tôi đang xem xét cẩn thận những thuận lợi của phúc lợi đối với công ty. Hy vọng chúng tôi sẽ thêm vào những phúc lợi chứ không phải là giảm bớt chúng". Tuy nhiên, hãy xem biên tập viên Jim Hu của CNET 29.4.2004 "phát hiện" ra chuyện khác thường ở nơi này, về hai nhà sáng lập: "Cặp đôi đã tạo ra một môi trường công ty khuyến khích việc theo đuổi những sáng tạo cá nhân và nuông chiều nhân viên bằng những bữa ăn miễn phí và chuốc bia thường

xuyên". Bia được đặt nhiều nơi trong khu vực của Charlie. Điều này làm nhiều nhà quản trị hành chính hay nhân sự thấy sốc.

Cái không khí tự do ở đây thật khiến cho một vài nhà quản trị mô phạm phát cáu lên được: Chẳng còn gì là quy củ công sở! Cho phép nhân viên uống bia trong công sở thì thật chẳng hiểu được nữa. Chuyện này cũng chưa là gì nếu bạn đột nhiên gặp mấy chú chó cưng ngủ dưới gầm bàn hay lang thang tìm nhau. Nhưng cặp đôi Brin và Page đã mơ về một xứ sở thần tiên giống như thế này từ thuở còn cùng nhau đi trong khuôn viên rộng lớn của Đại học Stanford. "Quả thật, Page và Brin đã định hướng Google với hiểu biết rộng khắp về chủ nghĩa lý tưởng trong việc tạo ra một kiểu công ty khác", Jim Hu viết. Và để đạt tới ngày hôm nay, những năm đầu tiên gầy dựng công ty, Page đã phải chịu đựng nhiều.

Cuối cùng, hãng *CBS News* tháng 1.2005 cũng tìm ra lý do về tiệc tùng ở đây: Sau khi công bố một thứ gì đó là sản phẩm mới, ý tưởng mới thì Google làm tiệc ăn mừng cả mấy tháng. Nhiều người dễ nhìn thấy đó là một kiểu lu bù hay kiêu căng. Nhưng thử nhìn những gì "quản gia" Marissa Mayer giới thiệu với phóng viên *New York Times* sẽ thấy các Googler có lý do vui mừng vì những gì họ mang lại cho người dùng trên khắp hành tinh: GooglePrint có thể tìm hàng triệu trang sách trực

tuyến; Google Desktop tìm trên chính máy vi tính của bạn; Marissa còn chỉ một phím nóng có thể tìm thấy một bức ảnh không gian. Ai sẽ không ăn mừng khi làm ra một cái gì đó giúp mọi người năm châu dễ chịu hơn, bất cứ lúc nào và dùng miễn phí?

Cung cách quản lý của Page là gì đây? Hãy tìm hiểu từ Brin, người hiểu Page nhất trong vương quốc Google. Brin trả lời thắc mắc của *CBS:* "Ở đây, bạn chơi thể thao và nhiều thứ khác thật nhiều. Chúng tôi còn có cả trượt tuyết. Vâng, đó là kỳ nghỉ trượt tuyết hàng năm cho toàn công ty, tới gần 3.000 người. Đủ người để tràn ngập cả một ngọn núi". Vì, Brin nói: "Đây (Googleplex) thật sự là nơi chúng tôi sử dụng nhiều thời gian nhất của cuộc sống mỗi người. Để có cuộc sống tốt, chúng tôi phải có điều kiện để làm công việc tốt".

Vậy là rõ vì sao Page muốn "tiệc tùng thêm nữa". Chuyện teambuilding ở Việt Nam bằng cách đi dã ngoại, và thuê công ty chuyên nghiệp tổ chức, trước còn xa lạ nay cũng đã phổ biến. Đó là một dạng "tiệc tùng" theo kiểu Google vậy.

Nếp làm việc ở đây cứ "tùy tiện" mỗi ngày. Việc hệ trọng bậc nhất tại Googleplex là tìm hoặc thay... bếp trưởng! Bởi đó là công việc mà "quản gia" Mayer sẽ lập hội đồng, không thể thiếu Page và Brin. David Vise, tác giả *Google Story*, sưu tầm một thực đơn của bếp trưởng Charlie Ayres thiết kế chuẩn bị bữa trưa cho các Googler, như sau:

Xúp

- Xúp tôm cua khoai tây nấu ngọt với ngũ cốc kiểu Jalapeno
- Súp lơ nấu với pho mát gốc Pama của Ý

Rau

- Sà lách trộn thịt gà, gia vị, bơ rắc bồ đào Mississippi nướng, ngũ cốc, củ hành tươi và cà chua.
- Sà lách dùng với nước sốt bí vàng, cà chua, đậu Hà Lan, rau thơm trộn dầu.
- Gỏi rau trộn.

Món chính

- Thịt bò thăn bào mỏng kiểu New York sấy gia vị Creole dùng với nước chấm Thổ Nhĩ Kỳ và bánh giòn cay.
- La gu nấm đông cô – được trồng và lấy từ tự nhiên – rau xanh và tỏi

Y như bạn vào nhà hàng cao cấp vậy. Mỗi món ăn được ghi rõ giá trị dinh dưỡng và thành phần của nó.

Khi bạn còn trẻ, hoặc bạn tự thấy tâm hồn mình là một tâm hồn trẻ, thì chắc hẳn tiệc tùng là một phần đời quan trọng! Vấn đề là tiệc tùng như thế nào và lý do của nó. Googleplex là thế giới của những người trẻ. Google là thế giới trẻ. Thế nên, sẽ không lạ gì khi các Googler xem trọng *một phần đời* quan trọng của họ thông qua tiệc tùng. Ban

giám đốc và các phó chủ tịch chuyên trách phần lớn là ở tuổi 30. Tài nguyên con người của Google mạnh đến mức, vào thời điểm năm 2005 giá cổ phiếu của Google rớt rất nhanh thì công chúng đầu tư vẫn tin vào đội ngũ đó. Và giá cổ phiếu trên Phố Wall của Google đi lên.

Khi tính cách trẻ được công ty nhấn mạnh thì nó tạo nên một sức hút đối với chính những người trẻ. Sau các vị tiền bối, Google cũng thu hút mạnh mẽ những tài năng trẻ. Công việc có lẽ làm Larry Page thích thú nhất trong một tuần là nói chuyện với sinh viên làm việc trong Google. Khoảng cách tuổi tác giữa họ không nhiều lắm. Bộ phận quản lý sinh viên đã lên lịch tọa đàm hàng tuần cho sinh viên. Đó cũng là buổi sinh hoạt mà sinh viên yêu thích vì họ được thông báo trên mạng là thần tượng của họ sẽ nói chuyện.

*

*   *

Mỗi ngày, quản gia Marissa Mayer tiếp nhận 1.500 hồ sơ xin việc, một con số khổng lồ. Trong số đó, người phụ nữ tài năng này sẽ chọn lấy không quá mười người. Nhiều vị trí, Mayer sẽ phải thành lập hội đồng tuyển dụng. Có khi mỗi tháng số hồ sơ cao đến 15m! Mặc dù quy trình tuyển

---

[*] TCP/IP (Transfer Control Protocol/Internet Protocol): Một tập các tiêu chuẩn (các giao thức) dùng cho quá trình phát truyền và sửa lỗi đối với các dữ liệu, cho phép chuyển dữ liệu từ máy tính được ghép với mạng Internet sang các máy tính khác.

dụng của họ chẳng dễ ăn chút nào với ứng viên. Câu hỏi "trời ơi" kiểu như thế này làm nhiều người bình thường lúng túng: "Giải phương trình sau, biết rằng giá trị của M và E có thể trao đổi cho nhau, những số đầu phải khác 0: wwwdot – google = dotcom". Nhưng những câu hỏi ấy lại giúp Google tìm đúng những Googler trong tương lai. Một chuyên viên PR mà Google tuyển vào đã trải qua 15 trạm kiểm tra vui vẻ nhưng toát cả mồ hôi. Google muốn rõ người của họ có thực sự hiểu văn hóa của công ty không. Google không có bất cứ hoạt động quảng cáo nào cho chính mình. Người đứng đầu bộ phận quảng bá công ty rốt cuộc là cha đẻ của giao thức TCP/IP[*] – phát minh làm nên bước nhảy vọt cho Internet. Và công việc của ông, Vinton Cerf, là truyền bá sức mạnh của Internet thay vì chỉ nói riêng về Google. Một nhân viên quan hệ công chúng mà đem tư tưởng "lăng xê cho riêng công ty" (như suy nghĩ khá phổ biến ở Việt Nam) vào các cuộc phỏng vấn thì sẽ chẳng ăn khớp được với mong đợi của Google.

*

*   *

Làm sao để nhân viên tự nguyện cống hiến? Làm sao để nhân viên không xem doanh nghiệp chỉ là bến đỗ tạm thời?

Có thể nhìn thấy hình dáng chiếc chìa khóa vàng dẫn đến thành công cho Google. Đó là thuyết cân

bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân. Sự nghiệp và gia đình từ xưa đến nay luôn là hai nửa đối kháng trong mỗi người, mỗi gia đình... Google đã giải quyết phần nào xung đột đó. Bản thân công việc tạo ra những công cụ hữu ích cho cuộc sống cũng giúp cho các googler đạt được ước muốn thầm kín của mỗi người. Đó là hiện thực hóa các ước vọng cá nhân, vốn luôn tiềm ẩn trong mỗi con người. Trong suốt thời kỳ lãnh đạo tạo nền tảng cho Google, Page thường bị hiểu là đã đưa ra những quyết định khác thường so với thông lệ. Nhưng Page đã kiên định với mục tiêu của mình, khi đưa ra các quyết sách hướng đến tài nguyên lớn nhất là nhân sự của Google, sau đó là đường đi của tập đoàn.

Hãy tự do! Các kỹ sư của Google cũng đủ tự do để bảo vệ quan điểm của mình với mục tiêu vì công việc. Paul Buchheit là một trường hợp như vậy. Khi đó, Gmail vẫn đang trong giai đoạn thử nghiệm với chỉ có sáu người ở Google sử dụng thử. Paul, thành viên của nhóm dự án, trình bày với sếp Mayer rằng có thể nối đường link quảng cáo vào thẳng Gmail của người dùng và đó là một ý tưởng tuyệt vời. Nó hoàn toàn tìm kiếm tự động để đảm bảo là không có ai đọc thư của người dùng. Đường link này không làm phiền người dùng bởi vì nó chỉ là đường link! Nếu người dùng muốn thì mới chọn click vào nó, không thích thì bỏ qua. Và như vậy là đã cung cấp cho những người dùng email đang trao đổi với nhau một vấn đề gì đó có

thêm nguồn thông tin cùng lĩnh vực đang quan tâm. Paul cho rằng làm như vậy là tốt, hợp với tôn chỉ và văn hóa của Google. Mayer không đồng ý vì nó dễ bị xem là nhảy vào email riêng tư của người ta. Đây là vấn đề cực kỳ nhạy cảm đối các nhà cung cấp email, vì nó liên quan đến thông tin cá nhân, tính pháp lý và đạo đức do lẽ công nghệ của các nhà cung cấp, về nguyên tắc, là kiểm soát được. Nhà nghiên cứu công nghệ, John Battelle ở Sillicon, nói với *CNN:* “Đó là điểm yếu của các nhà cung cấp”. Mayer và Paul tranh luận với nhau đến sáng hôm sau, rồi đi đến kết luận là không làm chuyện đó nữa. Nhưng thật bất ngờ khi Mayer mở Gmail của mình ra thì thấy những đường link quảng cáo! Và nó gửi đến tất cả sáu cái chứ không chỉ riêng email của Mayer. Paul vẫn tin vào ý tưởng của mình và “láu cá” trình bày thử nghiệm của mình ở quy mô rộng hơn. Vì Paul biết dĩ nhiên là Page, Brin và Eric sẽ thấy những đường link này. Và tất cả họ cùng xem xét chuyện này trên hệ thống Gmail lúc đó. Page thấy là không có gì là xấu xa vì nó đem đến cho người dùng nhiều quyền lựa chọn, bao gồm cả quyền từ chối không dùng dịch vụ này. Brin và mọi người đồng ý. Và Mayer đổi ý kiến. Kết quả là dịch vụ này được giới thiệu cho hệ thống Gmail vào năm 2004. Các Googler hạn chế các xung đột cá nhân và đặt công việc làm chung. Họ biết giai thoại hai nhà sáng lập của họ cũng hay bất đồng trong nhiều chuyện vào

thuở ban đầu nhưng cả hai biết cách làm việc với nhau vì khát vọng chung.

Ở Google đầy những người quái quái như vậy. Họ không dễ gì bỏ rơi suy nghĩ của mình khi thấy chưa đủ thuyết phục. Không khí "chơi chơi" ở khắp mọi nơi bắt nguồn từ hai nhà sáng lập trẻ măng và kỳ vọng một công ty không theo lề lối thông thường. Nhìn vào cách Google tuyển người, có thể thấy mục tiêu của họ. Để tuyển nhân sự đi theo văn hóa công ty của mình, họ tìm ra những cách phải nói là quái chiêu. Phải người "đồng bệnh" mới "tương lân" với Google được. Họ cắm một cái bảng quảng cáo ngoài trời, bên lề con đường chính xuyên qua thung lũng Silicon: một bài toán đố khơi khơi vậy, không cho biết ai là chủ cái bảng này, để đây làm gì và nếu giải ra thì cũng chẳng biết làm gì tiếp theo! Nội dung như sau: "Số nguyên tố có 10 chữ số đầu tiên được tìm thấy trong chuỗi liên tiếp các chữ số của e}.com". Thật bí hiểm như trò trẻ con. Giống như trẻ con. Google cần những tài năng và có chút trẻ con trong tâm hồn. Những người như vậy sẽ tìm ra đáp án 7427466391.com. Một tên miền! Và vì có phần "trẻ con" trong tâm hồn nên họ sẽ tiếp tục chơi trò chơi khám phá là gõ phím enter để xem cái gì trong thế giới ".com". Nó dẫn đến một trang web vẫn chưa cho biết là ai. Trò chơi có màu sắc Harry Poster vẫn chưa kết thúc, họ phải giải thêm một bài toán lắt léo nữa. Nếu vượt qua, người chơi sẽ biết đó là Google và

họ nhận được thư của công ty mời đến phỏng vấn. Google cần những người thích khám phá, không quen theo lối mòn. Các nhà tuyển dụng Google còn đăng 21 câu hỏi trên tạp chí *Linux Journal,* trong đó có câu hỏi như thế này: "Biểu thức toán học đẹp nhất là biểu thức nào?". Rõ ràng là bạn phải đưa ra quan điểm riêng của bạn thôi chứ đẹp hay không là tùy mỗi người. Google quan tâm đến cá tính của bạn.

Tự do mà Google trao cho nhân viên của mình bao gồm cả cách tiếp nhận các thất bại. Adi Ignatius của *Times* sau một tuần tác nghiệp bên trong Googleplex kể rằng, một khi một dự án công nghệ nào hữu ích cho người dùng được chấp thuận thì nhóm phụ trách đó cứ thế hoàn thiện. Sau đó, câu hỏi làm thế nào để tạo ra doanh thu quảng cáo trên đó mới được đưa ra và các nhóm sẽ tiếp tục sáng tạo theo hướng đó. Google Earth ra đời theo kiểu như vậy. Phần mềm này cho phép người dùng lang thang khắp thế giới xem hình ảnh thực được cung cấp bằng công nghệ vệ tinh. Sau khi bản thử nghiệm chạy thử cho mọi người xem cũng là lúc họ thảo luận về cách khai thác quảng cáo theo tiêu chí không làm phiền người dùng và nhà quảng cáo thích thú. Trưởng nhóm Ohazama nhắc các thành viên quyền tự do sáng tạo của mình: "Không có vấn đề gì cả nếu chúng ta mắc sai lầm vào lúc thử nghiệm này. Chúng ta có quyền làm như vậy cho đến khi tìm ra phương án đúng nhất". Chứng

kiến những buổi làm việc như trên tại Googleplex, Adi viết: "Trước tiên phải hoàn thiện công nghệ rồi sau đó mới tính đến các phương án kinh doanh, giống như thời khởi nghiệp của Google vậy".

Mọi việc khác lạ ở đây không phải là cái gì xa lạ với Page. Đó là Page và Brin muốn thế. Sáng tạo ra công nghệ tìm kiếm trong suốt hai năm trời của họ hồi ở Stanford đã cho họ biết kinh nghiệm về cảm giác tự do suy nghĩ, tự do bay bổng thì quý giá như thế nào. Tự do sáng tạo thuộc cỡ "làm thay đổi thế giới" chỉ có thể có được khi không bị áp lực kinh doanh hay đồng tiền chi phối. Nó phải được tưởng tượng vô hạn. Nói như tiến sĩ John Hennessy, hiệu trưởng trường Stanford là "những người trẻ không có các đường biên giới trong đầu khi họ sáng tạo". Hồi ở ký túc Stanford, Page và Brin đã mơ mộng làm sao tạo ra một thư viện trên mạng, trong đó chứa tất cả sách vở của các thư viện trên thế giới. Khả năng Internet cho phép họ say sưa với ý nghĩ đó, một cách không có giới hạn, một thế giới tri thức chung không đường biên giới quốc gia. Và năm 2004, Google đã khởi động dự án trong mơ này với cái giá rất rẻ. Với giá 10 đôla cho một cuốn sách thì tổng chi phí cho 15 triệu cuốn sách tại các thư viện của các trường đại học lớn trên thế giới chỉ tương đương kinh phí một bộ phim của Hollywood. Page nhớ lại: "Hồi sinh viên, chúng tôi không nghĩ là có thể thực hiện được nó trong cuộc đời của mình". Dự án tư tưởng đẹp có

tên Google Print này đã nhận được sự chia sẻ của Đại học Michigan, Harvard, Stanford, Oxford (Anh), Thư viện New York. Hiệu trưởng Đại học Michigan – nơi Page vẫn thỉnh thoảng quay về với tư cách hội viên hội cựu sinh viên – Mary Sue Coleman nói: "Chúng tôi mời cả thế giới đến thư viện của mình". Google chưa biết kiếm thu nhập như thế nào từ việc này nhưng cứ làm. Các tổ chức bản quyền phản đối về quan điểm, cho dù Google chỉ bắt đầu với những tài liệu không còn liên quan đến bản quyền nữa – ra đời từ rất lâu như từ thời nội chiến Mỹ chẳng hạn. Google ngưng công việc lại. Bản thân Page, phó chủ tịch phụ trách sản phẩm, cũng cứ hành động tự do cho cả Google, không bị áp lực thu nhập chi phối trong lúc sáng tạo.

Đúng như Adi Ignatius đã viết, họ nghĩ ra những thứ hữu ích trước, nghĩ đến tiền sau đó.

Nguyên tắc này chính là điều răn thứ nhất trong mười điều răn công ty Google viết ra cho nhân viên làm kim chỉ nam. Nó được phát biểu như sau: Tập trung vào người dùng và mọi thứ khác liên quan đến người dùng.

Kết quả của lối làm khác này là gì? Tác giả Josh McHugh của *New York Times* trong chuyên đề 11.01.2003 nói về những gì mình nhìn thấy: "Nhân viên của Google không ca những bài ca tận thế như ở nhiều công ty khác. Hầu hết họ làm việc nghiêm túc kinh khủng".

Scott Hassan – một lập trình viên nòng cốt cho chương trình gốc của Google – nói về sếp Page của

mình với McHugh: “Phần lớn vai trò của anh ta là la lên kiểu như: Ồ, tại sao nó không làm được việc này? Tại sao cái kia không chịu hoạt động? Và cứ sau mỗi lần “tại sao” như vậy, các chương trình sau đó sẽ rất ổn.”

Hassan kết luận: “Larry luôn là người cầm lái”.

*

* *

Chắc hẳn các giám đốc nhân sự ở Việt Nam luôn phải trả lời câu hỏi: Làm thế nào để nhân viên tự nguyện làm việc và sau đó là sống chết vì công ty? Những gì người cầm lái trẻ tuổi của Google đã “cài đặt” cho tập đoàn lớn nhanh như Phù Đổng của họ, sẽ cung cấp vài gợi ý. Hàng trăm giáo sư, tiến sĩ và hàng ngàn kỹ sư làm việc thâu đêm và ở lại công sở là chuyện thường ngày. Đơn vị làm việc cơ bản của họ là nhóm. Việc trò chuyện thoải mái với nhau trong môi trường cá nhân hóa mạnh mẽ – có được nhờ cảm giác tự do – làm cho đầu óc sáng tạo. Và sáng tạo đó gần gũi với cuộc sống.

Một không khí cởi mở luôn là môi trường tốt để văn hóa lắng nghe phát huy tác dụng. Bất cứ một kỹ sư “vô danh” nào đều có thể trở thành tác giả của một sản phẩm ảnh hưởng toàn thế giới. Page đã cho lập một hộp email ý tưởng. Bất cứ nhân viên nào có ý tưởng gì mới sẽ email thẳng vào đó. Và dĩ nhiên, sản phẩm sau đó sẽ mang tên Google. Do vậy, các kỹ sư của Google là những cây sáng tạo trong tự do. Họ có thể dùng 10% tự do trong

toàn bộ thời gian làm việc để nghĩ ra và phát biểu cả những ý tưởng chẳng liên quan gì đến công việc chính – tìm kiếm hay quảng cáo. Trong khi “não công” (brainstorming) như vậy, một nhân viên có thể phát kiến lạ lùng như thế này: Vào dịp Giáng sinh, người truy cập hình ảnh từ Google sẽ thấy những bức hình có viền là cây mía! Cây mía thì đáng yêu, vậy thôi. Hoặc là một ý tưởng kiếm tiền dễ như chơi kiểu như này: Chỉ cần phóng to các đường link quảng cáo lên một chút, làm tăng khả năng nhận biết giá trị của nó, thế là thu thêm 10 triệu đôla tiền quảng cáo. Tự do sáng tạo và sáng tạo tự do. Chẳng ai cấm cản. Bởi vì Mayer biết cách điều khiển các ý tưởng “điên khùng” nhất. Cô biết rõ tư tưởng của Page: “Dễ sử dụng!”.

Bạn nghĩ sao khi Google treo giải thưởng cho nhân viên nào có sáng kiến xuất sắc hay dự án nổi bật? Dùng tiền để “dụ” chăng? Ồ, ở đâu chẳng có thưởng và phạt. Hay là chất xám của nhân viên đáng giá như vậy? Tuần đầu tiên tháng 2.2005 có hai nhóm kỹ sư được trao giải như vậy. Và theo tin của *New York Times* thì giải thưởng có tên là “Nhà sáng lập” đã trao cho một nhóm đã phát minh ra phương thức kỹ thuật kết nối người sử dụng và nhà quảng cáo một cách hấp dẫn nhất. Còn nhóm thứ hai thì thuộc bộ phận kinh doanh đã mang về cho công ty một hợp đồng lớn (không tiết lộ). Với công việc hiệu quả, bạn có thể trở thành triệu phú đôla. Giải thưởng là cổ phiếu lên đến 12 triệu đôla.

Sáng kiến có giá trị như vậy tại Google chắc không phải là "ngông", bởi vì họ tạo ra một môi trường "hãy tự do là để sáng tạo".

Điều quan tâm bậc nhất của các kỹ sư ở đây là công việc. Ngày công bố cổ phiếu để niêm yết trên sàn giao dịch chứng khoán bao giờ cũng là ngày trọng đại đối với các công ty. Thế nhưng, theo Brin, hôm đó mọi người xem là ngày bình thường như bao ngày khác. Brin nói: "Mọi người chú tâm vào dự án của mình". Như thể tạo ra cái gì mới và hữu ích mới là điều đáng sống. Bạn sẽ có dịp thấy Page từ chối với ý tưởng kiếm lời 80 triệu đôla mỗi một năm vì nó quá "vị lợi nhuận!"

Những quy ước đạo đức như vậy thoạt nhìn có vẻ như là những vật cản đối với nhu cầu tự do để sáng tạo nhưng theo Mayer, việc đặt ra một vài giới hạn lại giúp người ta sáng tạo tốt hơn. Mayer đưa ra một ví dụ trong bài viết *Google – biến hạn chế thành lợi thế* đăng trên *Business Week*: Một người họa sĩ thử giới hạn sáng tạo của mình bằng một vết bôi có sẵn trên tấm toan, anh ta cho biết là bắt đầu từ dấu vết có sẵn đó lại thuận tiện hơn. Cô giảng viên Mayer của Stanford vốn từng nhận xét rằng, thuở mới khai sinh, khó khăn lớn nhất của Google là không có cách để triển khai kinh doanh. Bởi khi đó, CEO Page phải điều hành công ty trong quá nhiều giới hạn có tính đạo đức – nhất định không bán đất quảng cáo banner, không thu hút người dùng bằng cổng thông tin như các hãng

(tức nhiều dịch vụ trên một trang), không đơn thuần sưu tầm đường dẫn ăn tiền. Nhưng cuối cùng, chính các giới hạn này đã tạo ra những thách thức đủ lớn để làm cuộc cách mạng trong văn hóa quảng cáo trực tuyến, và đưa Google đến thành công ngày nay.

Kinh nghiệm đó của Page vẫn tiếp tục tại Google hôm nay. Sáng tạo là sáng tạo để phục vụ, là tạo cơ hội làm nảy nở cách suy nghĩ mới. Và cuối cùng là để họ có thể nắm phần thắng trong cạnh tranh chất xám.

Cuối cùng, Page cũng nói với báo chí là họ muốn công ty giống như môi trường của một đại học. Tự do sáng tạo với mọi chân trời mới, khoan nghĩ đến tiền và làm việc hết mình như một sinh viên. Mỗi nhân viên làm việc cũng thấy như đang nghiên cứu. Mỗi dự án giống như một luận án cần bảo vệ trước hội đồng. Và dự án đó phải trả lời được câu hỏi tối cao của khoa học: Công trình của anh có lợi ích gì thiết thực cho cuộc sống, giải quyết được gì cho các vấn đề hiện tại và tương lai?

Cách làm việc cũng y như đại học (kiểu Mỹ). Họ làm việc theo nhóm và tranh luận một cách bài bản. Hoặc họ có thể tổ chức theo kiểu seminar (hội thảo khoa học). Ở đó, người trình bày có thể thất bại nếu không bảo vệ được chất lượng khoa học của công việc. Luật chơi là phải chứng minh sự xuất sắc của đề án bằng các con số, bằng những tiêu chuẩn đo lường được. Nếu không có những

con số, làm ơn đừng bắt đầu với Page và Brin, hoặc với Eric. Vì đồng hồ đếm ngược sẽ cạn thời gian dần dần. Không có chuyện họp vô thời hạn.

Hãy xem cách điều hành một cuộc họp do Marissa Mayer chủ trì. Ở đó, các kỹ sư của Mayer làm việc theo cách thảo luận ở trường đại học mà cô từng giảng dạy. Mayer cầm trong tay những chiếc bong bóng hoặc vài thứ đồ chơi của Nhật Bản và bắt đầu đóng các vai khác nhau với nhân viên. "Cách vui chơi" này làm cho các kỹ sư rất thoải mái và không có gì cản trở sáng tạo của họ. Với Mayer, chủ tịch phụ trách sản phẩm tìm kiếm, bạn cần cho thấy là người dùng sẽ hiểu và dùng được công cụ của bạn, chứ không phải làm cho Mayer hiểu. Nếu bạn nói vòng vo, không rõ, cô giảng viên đại học này sẽ kết thúc kiểu thế này: "Tôi không chắc là mẹ tôi hiểu được nó". Thế là xong, cần triển khai cho đúng tiêu chuẩn của Google rồi bàn tiếp nhé. Tiêu chuẩn đó là một người "mù tin học" cũng có thể thao tác được với thiết kế của bạn. Một trong những từ ngữ nổi tiếng nhất của Page hồi mới nghĩ về thuật toán PageRank là "dễ sử dụng" (cho việc tổ chức thông tin trong thế giới web). Chỗ này giúp chúng ta nhớ lại một chuyện liên quan đến Page và cách làm việc ở đây. Page trải qua đời sinh viên ở Đại học Michigan – đây chính là trường đại học đầu tiên áp dụng phương pháp seminar vào giảng dạy. Phương pháp này, cho đến nay vẫn được đánh giá cao trong các phương pháp giảng dạy bậc đại

học trên thế giới. Và như vậy, sẽ không lạ gì khi nó được áp dụng tại Google một cách mạnh mẽ, phổ biến và chủ yếu. Và như Susan Wojcicki nói, các googler biết cách "học thất bại" nhanh hơn.

Và bởi vì nó có tác phong của trường đại học, cho nên các ý kiến hay phát biểu của bất cứ ai cũng được lắng nghe và tôn trọng theo kiểu của các nhà khoa học. Nhưng "nhiều khi chúng tôi phải quyết định thôi", Brin cho biết. Họ sẽ giữ quyền quyết định cuối cùng theo kiểu của các doanh nhân. Bài học thứ tư trong bốn bài học mà Susan Wojcicki – thuộc nhóm nhân viên đầu tiên gia nhập Google – rút ra từ thành công của Google là: "Thực hiện các phân tích công việc theo đòi hỏi có tính khoa học".

Ý hướng một công ty theo kiểu đại học còn thể hiện ở quy hoạch và kiến trúc của Googleplex. Nó giống như những khuôn viên trường học. Nghĩa là, theo cách của người Mỹ, nó là một khuôn viên lớn với đầy đủ các phân khu hay các dịch vụ từ thể thao, giải trí, ăn uống cho đến y tế. Nhân viên di chuyển trong một khuôn viên như vậy y như những sinh viên phải dùng giày patin, xe đạp để chạy từ tòa nhà này cho kịp giờ học. Trong Google họ cũng chạy với xe tay gas hay xe đạp.

Google là một công ty sống bằng sáng tạo, phát minh và ý tưởng. Cho nên một cách tổ chức đời sống và làm việc như vậy cũng đã góp phần vào thành công của tập đoàn. Nơi này, họ sống và làm

việc gần giống sinh viên nội trú trong khuôn viên của trường đại học. Rất có lý khi Brin nói: "Phần lớn thời gian của chúng tôi là ở đây".

Larry Page đã kiến tạo văn hóa công ty bằng cách nào trong suốt thời kỳ ba năm đầu lãnh đạo của mình và sau đó nó trở thành nền tảng cho sau này? Hãy theo dõi một phỏng vấn dài bắt đầu từ chuyện quản lý khác thường ở công ty với L.Page.

Hỏi: Các anh theo một phương thức quản lý có sẵn nào hay các anh tự tạo ra chúng trong quá trình làm việc?

Đáp: Chúng tôi có học cách sử dụng mỗi công ty một ít yếu tố nhưng chủ yếu là tự mình làm cho mình.

Google tự làm theo kiểu thế này: Nếu các nhân viên thấy trong người không ổn thì bác sĩ đã có mặt ở đó 24/24.

Bù lại, Google đòi hỏi nhân viên, hãy sáng tạo, hãy tự do nhưng đừng có chăm chăm vào tiền. Đó là thứ kỷ luật có tính "đạo đức" tại công ty này. Nó được thiết lập từ thuở Page còn dẫn dắt công ty ở trong cái ga-ra cũ, tám năm trước. Lúc đó, CEO Page dù còn nợ nần nhưng cứ thẳng ngay từ chối dán banner quảng cáo lên giao diện của Google. Và giờ đây, giữa Googleplex to lớn này, phó chủ tịch Marissa Mayer, phụ trách sản phẩm mảng tìm kiếm, đã ấn định kỷ luật phạt bất kỳ ai bị bắt gặp đang chăm chăm kiểm tra tình hình giá cổ phiếu.

Quý cô "quản gia" Mayer nói: "Nếu tôi bắt gặp thì cái giá phải phạt chính là giá trị của một cổ phiếu". Một vài người đã bị phạt và giá ấn định mức phạt là 400 đôla. Chăm chăm vào tiền là cái gì đó "xấu xa" ở đây. Và cái bảng "Don't be evil" vẫn được treo lên. Thật ra nhiều người đã cảm thấy khó thở với những quy định ở đây và đã rời công ty.

Page không còn chơi kèn saxophone thường xuyên như lúc nhỏ, vì có rất ít thời gian rảnh. Page cũng nghe rock vì hồi ở Stanford, Page và Brin từng tham gia ban nhạc rock của trường. Hai nhà tỷ phú trẻ cả Page và Brin đều đăng ký học môn thể thao mới. Page tập lướt ván còn Brin tập nghệ thuật xiếc và bay dù lượn. Cả hai, như từ trong thâm tâm, họ thích cảm giác bay bổng như trong giấc mơ.

TỪ BÀN LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI CẦM LÁI ĐẾN ĐIỀU RĂN THỨ CHÍN

Bàn làm việc cá nhân của Larry Page cũng giống như bao cái bàn khác. Nó hơi bề bộn với rất nhiều thiết bị truyền thông. Một màn hình phẳng nằm ở giữa, trước mặt Larry Page. Mỗi bên thêm một màn hình máy vi tính thông thường nữa là ba. Tất cả nối vào một máy tính cá nhân để bên dưới bàn. Một màn hình hiển thị toàn bộ dữ liệu, một cái

dành riêng cho email và cái còn lại dành cho lịch làm việc. Chủ nhân của máy vi tính ba màn hình, được lắp theo tiêu chuẩn Google, có thể dùng con chuột để "gắp" trên màn hình chung và "thả" qua màn hình khác, và ngược lại. Nó cho phép xử lý công việc hay gửi đi một thông điệp nhanh hơn. Page cũng có một cái máy chiếu (projector). Page nói với *San Francisco Chronicle:* "Khi cần trao đổi với mọi người trong văn phòng tôi dùng đến màn hình lớn". Có một cái remote điều khiển từ xa nằm trên bàn. Một cái điện thoại bàn màu sậm. Với bấy nhiêu thứ, Page làm việc trên phạm vi toàn cầu trong mỗi ngày.

Nhưng Page không phải là mẫu người phụ thuộc thiết bị. Page vào năm 2000 còn là CEO của Google, đã trao đổi với Verne Kopytoff của *San Francisco Chronicle.*

Verne Kopytoff: Anh luôn đem theo bên mình một thiết bị di động, Palm chẳng hạn, phải không?

Page: Tôi sắm những thứ cần thiết nhưng không phải lúc nào cũng cảm thấy dễ chịu khi dùng chúng đâu. Nhiều lúc máy móc hoạt động không tốt lắm. Tôi cũng có một cái RIM (loại máy nhắn tin cho phép dùng thư điện tử và chức năng tổ chức thông tin cá nhân) nhưng mà tôi gặp trục trặc phần mềm hoài. Một khi bạn đã có trợ lý, bạn sẽ không cần gì thêm nữa, ngoài điện thoại di động – Verne Kopytoff cho biết đó là một cái Startac của

Motorola.

Page đã tổ chức một lối làm việc trực tiếp để không phải chết vì hội họp cho công ty có phong cách đại học này. Đó là, theo Susan, tại một thời điểm có khoảng 150 bản báo cáo chuyển trực tiếp cho mỗi chủ tịch khối kỹ thuật, nhiều cái quyết định được ngay trên đó. Điều này thật lý thú khi bạn phải làm việc với đồng nghiệp xuyên quốc gia hay tại nhiều lục địa. Đây là bí quyết thứ ba trong số ba bí quyết giúp Google thành công mà Susan đặt tên cho nó là kết cấu tổ chức phẳng.

Máy móc vẫn là máy móc. Nó không tự nhiên làm cho một tổ chức mạnh mẽ hơn. Vấn đề vẫn là con người tổ chức nó theo kết cấu nào. Mạng email nội bộ tại nhiều công ty Việt Nam nhiều khi vẫn chưa được đặt một cái tên nào (theo một mô hình nào đó). Và lắm khi, thời gian làm việc hóa ra mất hết cho thời gian viết mail mà cuối cùng không có cái gì được quyết định. Vẫn cứ phải họp hành. Và rồi, trong cuộc họp vẫn tiếp tục nói những thứ đã trao đổi trên hệ thống email nội bộ công ty. Rốt cuộc máy móc đang "dụ dỗ" con người chứ không phải con người đang điều khiển nó. Hộp email ý tưởng của Google hóa ra lại là công việc rất quan trọng của Mayer trong việc tìm kiếm ý tưởng và biến nó thành hiện thực, đáp ứng nhu cầu cạnh tranh tốc độ cao với các đối thủ. Quả là cách làm của những tỷ phú trong môi trường "kinh doanh

IQ", theo cách nói của Bill Gates. Một hộp email thường trực như vậy giúp đáp ứng khả năng cung cấp ý tưởng ngay khi nó vừa xuất hiện, không mất công hẹn gặp để được trình bày. Vả lại, nó cũng rất kích thích tính thi thố của mọi nhân viên.

Trên mặt bàn nhỏ của tỷ phú trẻ Larry Page, các cuộc chiến với các đối thủ trong thương trường vẫn tràn về. Điều Page tin tưởng là đội quân trẻ của mình có khả năng đổi mới nhanh hơn đối thủ. Vấn đề còn lại là nhờ tài điều binh khiển tướng, thao lược của Eric.

Để tóm tắt quan điểm của Larry Page về quản trị nhân sự, có thể nghe chính Page nói với *Business 2.0* vào năm 2004: "Phải tạo không khí để nhân viên cạnh tranh lành mạnh. Chúng tôi đã làm một việc đơn giản nhưng rất hiệu quả: Viết một phần mềm kiểm tra xem nhân viên làm gì mỗi tuần. Phần mềm này gửi email dưới dạng văn bản tới các nhân viên của Google. Như vậy công việc của mỗi nhân viên sẽ được tất cả mọi người biết và những ai không làm gì cả sẽ tự thấy xấu hổ và cố gắng hơn. Mỗi tuần công ty đều có bảng tổng kết. Nếu bạn làm việc nhóm thì càng nên dùng cách này để nhìn thấy năng lực nhân viên". Merrill, phó chủ tịch phụ trách hệ thống thông tin thì kể: Mỗi tuần, một email tự động sẽ gửi đến tất cả mọi người hỏi rằng "Tuần rồi bạn làm gì?" và "Tuần tới bạn làm mấy việc?". Tuần sau, cũng email tự động này hỏi lại: "Tuần rồi bạn nói làm sáu việc, vậy bây giờ như thế nào rồi?". Một cơ chế tự động như

vậy được tổng kết vào cuối tháng. Xem ra, như bạn đọc có thể thấy, chế độ báo cáo tuần hay tổng kết tháng chẳng có gì là mới mẻ hay cách mạng lắm. Tuy nhiên ở Google có khác là chúng đã được áp dụng theo cách giao tiếp nội bộ của riêng công ty. Đó là tự động hóa cao thay cho chuyện nhắc việc hay hội họp. Cách này, theo Merrill là "chúng tôi làm việc theo kiểu 360 độ, mọi người biết việc của nhau". Page cũng phải làm như vậy.

Nhưng trước khi kiểm soát nhân viên và muốn nhân viên "tự phê bình", Google đã trao đủ tự do cho nhân viên và làm rõ các cam kết. Đó là chiến lược bao quát, tỉ lệ 70/20/10 là mô hình thời gian cho mỗi nhân viên. Công thức đó do Brin đưa ra và mọi người trong Google tin là nó có nền tảng khoa học nào đó. Trong thực tế, 10% tự do sáng tạo – những thứ chẳng liên quan gì đến công việc – đã cung cấp cho Google nhiều dự án lớn. Chẳng hạn đó là Google Talk – dịch vụ miễn phí cho phép trao đổi đồng thời tin nhắn và giọng nói – một thứ cạnh tranh với messenger của Yahoo. Còn 20% kia là để giải lao suy nghĩ những thứ có liên quan đến công việc chính. Và 70% còn lại là làm việc chính: Liên quan đến tìm kiếm và cách thức khai thác quảng cáo. Trong thực tế, ví dụ như trường hợp Google Talk, 10% tùy thích kia sau khi hoàn thiện đã biến thành nội dung chính của 70% – công việc chính. Như vậy, sản phẩm của sáng tạo – trong tự do cá nhân cao nhất – hoàn toàn có cơ hội "lập

công” tại tập đoàn khổng lồ này. Cơ hội đó công bằng cho tất cả mọi người.

*

*   *

Năm 1999. Page, Brin và nhóm bạn Stanford làm việc cho công ty mới thành lập, tất cả leo lên một chiếc xe và chạy thẳng đến sa mạc Nevada, phía bắc California. Ở hoang mạc bên bờ vịnh này người ta tổ chức một lễ hội gần giống như lễ hội Halloween. Ban tổ chức sẽ đốt một hình người nộm bằng gỗ vào ngày kết thúc cho nên cuộc vui này có tên là Burning Man. Một lễ hội địa phương thu hút hàng ngàn người ca hát, nhảy múa, tự do uống và hút thuốc trong không khí cắm trại. Nhưng các sản phẩm công nghệ bị bãi bỏ ở đây. Lễ hội thoạt nhìn giống như nơi vui chơi của dân hippi nhưng nó không phải vậy. Ngược lại nó là một hình thức phổ biến rất nhiều thông điệp của giới trí thức về mặt trái của cuộc sống hiện đại. Cho nên, nó thu hút các nghệ sĩ tạo hình, kiến trúc sư, nhà nhân chủng học, các kỹ sư... đến đây để trình diễn, trao đổi về mọi thứ mà họ thấy là đang đốt cháy con người. Page, giống như các bạn của mình hóa trang bằng những bộ đồ kỳ dị và quẹt sơn lên người đến nỗi không ai nhận ra. Page đi khắp nơi với máy quay phim để ghi hình. Đối với nhiều người, đây là dịp uống cho đã, chơi vui cho xả “xì-trét” nhưng Page và Brin đi tìm thứ khác. Cả một khu vực khổng lồ được chia thành những con đường

mô phỏng theo hệ mặt trời và mọi thứ được đặt tên theo các vật thể hay hiện tượng trong vũ trụ. Nhưng nổi bật hơn hết đối với những người tham gia vào đây là môi trường sa mạc thật khắc nghiệt, cộng thêm vào đó là đời sống không có bất cứ tiện nghi nào. Ban tổ chức muốn họ phải trở về với cảm xúc thật sự của con người. Page và Brin thích lao theo một “lỗ đen vũ trụ”. Ngài CEO trẻ Larry Page đưa nhân viên công ty đi chơi lần này và nói với họ rằng: Ở lễ hội này, con người ta không thể sống được nếu không tương trợ nhau. Muốn tồn tại trong môi trường khắc nghiệt họ phải quy tụ thành từng nhóm. Google cũng phải làm việc như vậy. Nhóm, từ hai người trở lên là đơn vị lao động cơ bản của Google từ đó và mãi sau này.

Cả nhóm đi chơi lần này đều đồng ý với nhau là họ thích triết lý của lễ hội “chỉ có trải nghiệm mới thấu hiểu” về việc cuộc sống đang đốt cháy con người hiện đại như thế nào. Page, Brin và nhóm của mình bàn luận và thấy rằng khi ở sa mạc nếu có chuyện gì xảy ra thì không có ai cứu giúp được. Google cũng vậy, phải tự cứu chính mình bằng cách tương trợ nhau. Có vẻ như CEO Page đi quá xa trong kỹ năng xây dựng nền văn hóa huynh-đệ theo kiểu hướng đạo. Nhưng kỳ thực văn hóa công ty về sau đã đi theo hướng đó. Bộ ảnh mà Page, Brin, Mayer, Silverstein, Tamara chụp được tại Burning Man được phóng lớn treo khắp nơi trong tòa nhà Googleplex sau này và tại các văn phòng

mà họ từng thuê trước đó. Những bức ảnh đó nhắc nhở và tham gia vào việc xây dựng nền văn hóa của riêng họ. Vào ngày cuối cùng, ban tổ chức làm lễ đốt hình Con Người bằng gỗ, cả nhóm, không phân biệt chủ thợ, đã hòa cùng vòng tròn hàng nghìn người nhảy xung quanh tượng nộm bốc lửa và gào lên: "Đừng đốt cháy con người, đừng đốt cháy con người!".

Sự phấn khích của lễ hội này thật tương đồng với tâm lý phấn khích của những thanh niên nhiều nhiệt huyết. Ngày nay, thật khó hình dung một tập đoàn hàng đầu thế giới lại được cấu tạo từ những mảng miếng theo cách thức "phản kháng" xã hội hiện đại như vậy. Tuy nhiên, vào thời điểm đó, họ là những thanh niên rất trẻ, mà hai ông chủ lại là những tay chơi rock! Có điều chắc chắn là những gì họ khai sinh trong tinh thần trẻ trung của những ngày đầu, qua thời gian nó đã được quy chuẩn hóa từ từ theo con đường chuyên nghiệp. Nó có thể thay đổi nhiều so với ban đầu nhưng tinh thần "đừng đốt cháy con người" ban sơ vẫn được giữ nguyên.

Brin có một trò nghịch ngợm sau chuyến đi chơi Burning Man ở sa mạc trở về. Brin lấy phần mềm chỉnh sửa hình ảnh cắt hình hai quả bí ngô và dán chồng lên hai chữ "o" trong tên Google. Ngắm nhìn một hồi, Brin gửi mail và gọi cho Mayer: "Thấy có tuyệt không! Hãy đưa nó lên trên trang chủ của chúng ta". "Nhìn nó ghê quá, Brin!", Mayer nói

trong khi chuẩn bị chuyến đi nghỉ ở châu Âu. Brin quả quyết là nó không ghê chút nào mà trái lại trông nó rất hài hước, vui nhộn và rằng nó đúng là tinh thần của Google. Brin lôi mọi người vào cuộc chơi logo của anh ta. Cuối cùng thì Page quyết định biến logo của mình thành một trò sáng tạo được đặt tên là "logo của những kỳ nghỉ" (holiday logos). Trong đó, Mayer sẽ chơi trò chơi này trong kỳ nghỉ của mình. Kết quả là ngày nay, nếu bạn mở trang logo của Google ra, bạn luôn thấy những sáng tạo vui nhộn với chính logo của họ. Đó có thể là chân dung râu tóc của nhà bác học thiên tài Einstein nằm ngay ở chữ "o", là nàng Mona Lisa với nụ cười, là chữ Google theo phong cách Michelangelo, Van Gogh hay là một người chạy vượt rào trên hàng chữ Google. Những fan hâm mộ Google trên khắp thế giới cũng được dịp phá cách theo trò chơi này. Thoạt đầu, đây chỉ là thái độ của những thanh niên vì quá nhiệt thành với công ty "cách mạng" của mình nhưng rồi ngày nay nó hiệu quả hơn nhiều khi đó là một trò chơi đưa công ty đến gần với niềm yêu thích của công chúng. Nó biến hóa trong tự do của học sinh hay những người trẻ ngày ngày vẫn làm bạn với Google. Nó trở thành truyền thống giải trí của công ty sau mỗi kỳ nghỉ của mỗi nhân viên.

Có rất nhiều người thích thú với hình ảnh chữ Google kéo dài chữ "o" trên số lượng trang được

liệt kê trên trang kết quả của hãng này. Nó có nghĩa gì khi diễn tả như thế này: “Gooooooooogle” Thế là quá rõ ý đồ của trò chơi chữ, dữ liệu hay lượng thông tin cho dù có kéo dài bao nhiêu đi chăng nữa, google cũng sẽ tìm thấy. Ước mơ của Page ngay từ đầu là “tổ chức thông tin thế giới” và nay nó có thể đã được diễn đạt bằng hình ảnh kéo dài mấy chữ “o” như thế. Cái tinh thần Burning Man tưởng là đùa hóa ra là nghiêm túc, chính xác là trò chơi nghiêm túc.

Larry luôn là người cầm lái.

Kỹ sư **Hassan**, nhân viên của Google, *New York Times,* 11.01.2003)

Đặt tri thức trên đầu ngón tay của bạn, đó là một tư tưởng đẹp!

Vinton Cerf, cha đẻ Internet nói về sứ mệnh tổ chức thông tin thế giới của Google, trả lời phỏng vấn của *Guruslonie*, 10.2005

Chương 2.

Phục Vụ Cộng Đồng Để Thay Đổi Thế Giới



Google – giống như là chuyện đánh răng hàng ngày vậy.

Larry Page

Kai Fu Lee, vị tiến sĩ trấn giữ Google tại Trung Quốc, đã có một công thức tổng kết về Google:

"Tuổi trẻ + tự do + bình đẳng + đổi mới + tập trung vào người tiêu dùng + không làm điều xấu = Google kỳ diệu".

Vị tiến sĩ gốc Hoa này tổng kết đầy đủ về hiện tượng Google trong bài viết trên website của mình, giãi bày vì sao ông bỏ Microsoft ra đi để theo tiếng gọi "của trái tim", về với Google vào giữa năm 2005. Nhưng không phải ai cũng đồng ý với ông.

Các lý giải nguyên nhân thắng thế của Google sẽ làm rõ tư tưởng kinh doanh, tinh thần doanh nghiệp và, nhất là, quan niệm sống của các nhà sáng lập. Và nhờ đó, nó giúp chương sau nhìn thấy rõ vai trò của Larry Page.

"GOOGLE IS GLOBAL"

ABC News đã đưa ra cách khái quát nhất về Google như vậy. Nó không chỉ là nghệ thuật chơi chữ láy đồng âm của nhà bình luận kỳ cựu Peter Jennings mà còn nói lên một sự thật, như ông viết: "Hai người đàn ông ở tuổi 30 đã tạo ra sự ảnh hưởng phi thường đối với cuộc sống của hàng triệu người. Thế giới của họ đã lớn hơn và cuộc sống này cũng nhờ vậy mà lớn hơn".

Google tung ra dịch vụ Google Earth vào năm 2006. Đó là một phần mềm đầy tham vọng cho tương lai, bởi hiện tại nó không có dịch vụ kinh doanh nào từ đây. Bạn sẽ bắt đầu chuyến bay và hạ cánh trên toàn thế giới bằng cách tải phần mềm này từ trang chủ của Google. Cài đặt xong vào máy tính, bạn sẽ thấy đó là trái đất của chúng ta giữa vũ trụ màu đen lấp lánh các ngôi sao. Bên góc phải màn hình là bộ điều khiển giống như cái điều khiển ti-vi từ xa, hình dấu cộng. Bộ điều khiển dễ sử dụng tới mức bạn thậm chí không cần đọc phần giới thiệu cách sử dụng. Nào, bắt đầu chu du nhé! Bấm vào dấu mũi tên bên phải, trái đất quay quanh trục qua phải. Bấm dấu mũi tên bên trái, trái đất sẽ quay qua trái. Muốn nhìn thấy Bắc cực hay Nam cực chỉ cần click vào dấu mũi tên lên hoặc xuống. Như vậy, bạn có thể "cầm" quả đất trong tay mà quay đến chỗ bạn muốn trong không gian ba chiều. Lục địa và đại dương được "dán" đầy đủ như bề mặt trái đất, lấy từ ảnh vệ tinh. Phóng to lên một chút, các đường biên giới quốc gia hiện ra màu vàng. Nào, đến thành phố Hồ Chí Minh thử nhé. Vậy thì cho quả đất dừng lại ở vị trí Việt Nam, bên bờ Thái Bình dương, bằng cách click hai lần vào màn hình hoặc dùng nút giữa của bộ điều khiển. Phóng to màn hình lên bằng bộ điều khiển, cảm giác giống như con chim lao xuống mặt đất. Ở độ cao cỡ như máy bay vừa cất cánh hoặc hạ cánh, bạn có thể nhìn thấy thành phố với

những con đường và những con phố. Xuống thấp nữa, bằng nút phóng to, bạn nhìn rõ những con tàu trên sông Sài Gòn và cả những dòng kênh đen. Tôi di chuyển màn hình đến khu phố của mình, phóng lớn tối đa, bạn có thể nhìn thấy rõ nét căn nhà của mình. Di chuyển ra Cần Giờ, những cánh rừng đước bị những đám mây trắng che mất vài nơi. Rất dễ để nhận ra các địa danh vì Google cho hiển thị chữ lên đó. Tôi nhận thấy (2006) tỉnh Bình Dương bị viết sai là "Bin Duong" (thiếu chữ "h" trong "Binh"). Bằng cách thức trực quan như vậy bạn có thể bay đến tháp Effiel ở Pháp, tượng Nữ thần Tự do ở Mỹ.

Google Earth sẽ không có giá trị gì nếu chỉ là những tấm ảnh ghép nối nhờ vào nguồn tài chính giàu có hay nhờ vào công nghệ chụp ảnh vệ tinh. Nó có giá trị tìm kiếm thông tin bằng con mắt trực quan của bạn. Khi đến thành phố Hồ Chí Minh, bạn đưa "con chuột" vào đó và một tấm bảng nội dung hiện lên, bạn có thể click và tìm thông tin về địa danh này. Nhưng cho đến nay, Google Earth chỉ mới cập nhật những thành phố lớn trên thế giới vào cái bảng tìm kiếm đó. Nhưng ý tưởng thì quá rõ. Một ngày nào đó, Google sẽ cập nhật dữ liệu đầy đủ trên toàn thế giới. Hiện tại (2006), Việt Nam mới chỉ có Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh là có ảnh rõ nét. Những vùng khác sẽ mờ nét khi bạn hạ cánh quá gần mặt đất. Có lẽ bạn đọc sách cũng có cảm giác giống như tôi khi muốn Vịnh Hạ

Long, Huế, Phong Nha và những mảnh đất thân yêu khác được cập nhật rõ nét trên quả-địa-cầu-truy-cập này để thế giới có thể biết nhiều hơn về Việt Nam. Vào thời điểm cuốn sách này được viết, Côn Đảo vừa mới chuẩn bị làm hồ sơ di sản thiên nhiên thế giới. Tôi bay vào đó nhưng Google Earth không có hình ảnh rõ nét nào. Nhưng khi nó có thể trong tương lai thì sao? Người ta có thể tìm thấy tất cả trên quả địa cầu này. Phần mềm này cũng có một thanh tìm kiếm cho phép người dùng tìm kiếm riêng theo địa danh.

Tất nhiên, nó tiếp tục được miễn phí đối với người dùng. Nhưng không khó đoán bước tiếp theo của nhà tìm kiếm khổng lồ này là khai thác kinh doanh. Bạn muốn quảng bá du lịch cho một địa điểm, Google sẽ giải quyết được ngay thôi. Một nước nghèo, một nước giàu sẽ đều có cơ hội giới thiệu mình trên đó.

Sau khi chinh phục hàng triệu người trên thế giới bằng cách tìm văn bản chữ viết, tìm hình, tìm video trên Internet – do hàng triệu người tạo ra, nay Google lại muốn tạo ra thông tin khổng lồ trên quả địa cầu 3D, tiếp tục chinh phục thế giới bằng một công cụ trực quan, dễ dùng – do chính mình tạo ra.

Google là một công cụ tìm kiếm cho toàn thế giới. Tạp chí *Scientific American* của Mỹ bình chọn Google là *nhà kinh doanh hàng đầu trong năm 2005* (Business Leader of the Year). Sau này, Google

và bản thân Larry Page tiếp tục có tên trong hàng loạt danh sách danh giá khác nhưng vào thời điểm 2005, đó là một điều lạ. Bởi vì, Google chỉ vừa mới gia nhập thị trường chứng khoán trước đó một năm, còn quá non trẻ để có tên ngang hàng với những tên tuổi lớn khác như Microsoft, IBM, Sun Microsystems, Oracle, Yahoo... Ngoạn mục là ở chỗ, những người trẻ ở tuổi 30 đã bắt kịp những bậc tiền bối đi trước mấy chục năm. Trong khi giá trị cổ phiếu của các hãng khổng lồ thay đổi không đáng kể thì giá cổ phiếu của lính mới Google nhảy lên 420 đôla so với gần 100 đôla trước đó, gấp ba lần. Công chúng đầu tư ở Phố Wall đã dành niềm tin cho những chàng trai và làm nên điệu tango đẹp mắt cho các chỉ số chứng khoán. Mua bán cổ phiếu trên thị trường chứng khoán phụ thuộc rất nhiều vào niềm tin của người tham gia bên cạnh các chỉ số. Google đã có được niềm tin đó với sự chuẩn bị đến năm năm, dài hơn gấp đôi thông thường. Đó có lẽ là quãng thời gian vô danh kỳ thú nhất về Page.

Biểu hiện niềm tin trên thị trường Phố Wall chỉ là một ví dụ dễ nhìn thấy của Google trong cách thức lan tràn khắp nơi trên thế giới. Chuẩn bị, chuẩn bị và chuẩn bị – là tất cả những gì Page đã đương đầu trong suốt ba năm đầu lãnh đạo công ty đối thoại với người dùng trên toàn thế giới. Và trên nền tảng được chuẩn bị rất dài lâu đó, vào 2005, Google có 3.000 nhân viên và giá trị thương mại

của công ty là 120 tỉ đôla – ngoạn mục so với các vị nhiều tuổi là Microsoft 290 tỉ và IBM 140 tỉ. Một năm sau, số nhân viên của Google tiếp tục tăng lên gấp đôi – bằng cả bảy năm trước cộng lại. Adi Inatigus của *New York Times* hỏi: "Nhân viên tăng gấp đôi, vậy những gì các anh làm được cũng tăng gấp đôi chứ?". Page trả lời trong khi tay xếp hình chiếc cầu thang đi lên, bằng đồ chơi Lego: "Chúng tôi còn làm nhiều hơn như vậy".

Tính toàn cầu của Google không chỉ thể hiện ở quy mô hành chính hay công nghệ ảnh hưởng đến cả triệu người trên thế giới, mà nó còn thể hiện ngay bên trong tổ chức công ty. Google là công ty toàn cầu hóa chính bản thân nó. Google đã phải "toàn cầu hóa" chính mình trước khi làm việc toàn cầu. Ban lãnh đạo của họ – mà xây dựng nên nền tảng là Page – đã tập "nâng niu" nhân viên của mình trước khi phục vụ thế giới. Năm 2004, Google mở trụ sở tại châu Âu, tòa nhà đầy màu sắc tại nước Anh này đã thu nhận 150 nhân viên làm việc nhưng họ dùng đến 17 thứ tiếng. Bởi vì họ đến từ 35 quốc gia. Thật là một nơi đa văn hóa, không phân biệt màu da hay tiếng nói. Thật khó để không mâu thuẫn khi bạn nói với nhân viên của mình là hãy phục vụ thế giới trong khi bạn không học cách phục vụ nhân viên. Mà nhân viên của họ thì ở khắp nơi trên thế giới, xuất thân từ nhiều nền văn hóa. Một thế giới đa văn hóa đang đan xen với tốc độ rất nhanh không phải là cái có

sẵn trên Internet mà nó phải được xây dựng bằng công sức với thái độ giao tiếp liên văn hóa. Rốt cuộc, sau những sụp đổ của các công ty kinh doanh dựa vào mạng và sự còn lại của Google đã cho người ta thấy rằng Internet, thật ra, chỉ là một thế giới kỹ thuật – một cái máy không hơn không kém. Và người ta phải lao động trên đó với ý thức "rất con người" như bao đời nay. Và để xây dựng một thế giới trên đó, người ta phải học cách đối đầu với các thách thức của thời đại công nghệ đặt ra cho nhân loại. Mọi bắt đầu đều phải xuất phát từ bên trong. Page đã nhìn thấy trái đất rộng lớn bắt đầu từ gương mặt của nhân viên.

*

* *

Một đặc điểm nổi trội nhất của Google là tìm kiếm với hơn một trăm ngôn ngữ. Không ai không được mời tham gia cuộc vui. Page chưa bao giờ đến Việt Nam nhưng công dân mạng nào ở Việt Nam cũng biết phiên bản Google tiếng Việt, mở năm 2005. Hoặc tìm với từ khóa tiếng Việt có dấu ngay trên google.com. Đối với chữ tượng hình tiếng Hoa hay chữ như vẽ của ngôn ngữ Arab cũng thích hợp với thuật toán PageRank. Một thái độ đa văn hóa như vậy đã làm nên Google toàn cầu. Nói cách khác, Google có "bộ não" đa ngôn ngữ. Người đề xướng ra nó, sẵn sàng cho nó một "thái độ" giao tiếp liên văn hóa trong hiện thực toàn cầu hóa.

Lần toàn cầu hóa thứ nhất của Google là do chính

công nghệ của máy tìm kiếm thúc đẩy, vào năm 1999. Lúc đó, công ty vẫn ở trong cái ga-ra, tiện nghi duy nhất là cái máy giặt, máy sấy khô. Nhân sự quản lý cao cấp chỉ có người bạn Stanford tên là Craig Silverstein – giám đốc kỹ thuật của tập đoàn. *PC Magazine* của Mỹ năm đó bình chọn Google vào danh sách 100 website và kỹ thuật tìm kiếm tốt nhất. Google toàn cầu hóa theo nghĩa là cả thế giới biết đến và dùng công cụ của họ. Page lúc này còn chưa chuẩn bị kinh doanh.

Để thực hiện tiến trình mở rộng kinh doanh ra toàn cầu, Google cũng phải thực hiện những chuyện thông thường của kinh doanh. Page phải chạy theo chính sức ép không lường trước của tình thế. Một trong những cách cổ điển là thâu tóm, mua các kỹ thuật hoặc công ty tương ứng với mục tiêu của mình. Để phục vụ dự án Google Earth – công cụ giúp người truy cập bay quanh thế giới và đáp xuống mặt đất với những hình ảnh rõ nét theo công nghệ vệ tinh – công ty đã mua hãng kỹ thuật cao Keyhole. Eric biết rõ nền văn hóa Google. Ông cứ thoải mái mua và lôi kéo đồng minh miễn sao "đừng làm điều xấu". Tiến sĩ Eric cũng biết vào thuở ban đầu, Page đã từng từ chối hợp tác với Overture vì mục tiêu không có điểm nào là chung cả. Vậy là rõ ràng: Không cầm nắm thế giới thông tin bằng mọi giá! Để hiểu các giá trị chia sẻ của Google, tiến sĩ Eric Schmitd từng nói với báo *Times* (12.2.2006) rằng: "Tôi mất sáu tháng để hiểu

(Google), một năm để đủ tinh tế và bây giờ thì nắm chắc rồi. Tôi tin là Larry và Sergey sẽ làm thay đổi cách quản trị".

Với việc bình chọn của *Scientific American*, Larry Page không phải là lần đầu tiên cảm nhận cái cảm giác huy hoàng của đời doanh nhân. Vì ngay từ hồi Google còn vô danh và chưa ai nhận ra hình dáng của nền công nghiệp tìm kiếm trên Internet, học viện MIT của Mỹ đã từng bình chọn Larry Page là "nhà lãnh đạo trẻ của thế giới tương lai". Khi đó Page còn là sinh viên tiến sĩ của Stanford đang vật lộn với một thuật toán nhằm lục tung các trang web, còn Brin thì đang mải mê với các thuật toán đào xới dữ liệu. Đặc điểm thủ lĩnh của Page và Brin là ở chỗ họ đã nhìn thấy thách thức đó như chính họ đã đặt cái tên đầu tiên cho thuật toán là "PageRub" – "gãi lưng". Đặc điểm lãnh đạo của họ là ở chỗ cả hai đã tự tay mình làm ra cỗ máy đó, tự nhận trách nhiệm giải một bài toán thời đại. Chân dung của Page sẽ đậm nét với thời kỳ lãnh đạo trong vô danh để hiện thực hóa ước mơ của cả hai.

Google là hiện tượng của ngày hôm nay, là hiện tượng của sự kiện toàn cầu hóa mà Việt Nam đã bước chân vào đó.

*

* *

Máy tìm kiếm Google của Page cũng gây ra khá nhiều thất vọng cho người dùng. Đơn giản nhất là

người ta quá dễ dàng tiếp cận các thông tin không lành mạnh! Trong khi đôi bạn Page và Brin mơ ước cỗ máy có thể làm cuộc sống con người tốt hơn thì cũng chính phát minh của họ đã tạo ra những thách thức. Và không phải ai cũng thích máy tìm kiếm Google. Đây là mặt trái của công cụ Google. John Bettelle, một chủ doanh nghiệp trong thung lũng Silicon, "người cùng làng" với Google nêu quan điểm của mình với *CBS* (2.1.2005): Nếu bạn google một ai đó thì hình ảnh bạn tìm thấy hoàn toàn sai lệch. Hoặc nếu ai đó có một sự cố gì không hay thì bị cả thế giới biết được chỉ vì sai lệch đó của google. Page và Brin sẽ bị trách móc. Tổng giám đốc, tiến sĩ Eric biết hạn chế đó của Google. Ông nói theo cách nói khiêm tốn của Page: "Chúng tôi cố gắng nhiều lắm. Chúng tôi chưa hiểu cách tạo ra giá trị và cái nhìn đạo đức về thông tin. Và chúng tôi chưa thể phân biệt được thông tin chính xác mà bạn muốn với một thông tin đã cũ". Quả vậy, nếu bạn đặt tên sai với bản chất bức hình thì Google sẽ cho kết quả sai. Nghĩa là nếu bạn đặt tên "chuối" cho bức ảnh "khoai lang" và khi bạn google với từ khóa "chuối" máy google sẽ đưa ra bức ảnh "khoai lang". Google Earth cũng khiến người ta phải hoảng sợ khi biết rằng nó là một công cụ quá "hữu ích" cho các nhóm khủng bố. Và nó từng bị cảnh báo về điều này từ nhiều quốc gia.

Sau vấn đề công nghệ, thị trường kinh doanh đã

đặt họ vào mặt trái của những cuộc chiến thương mại. Không phải lúc nào Page cũng hạnh phúc với các kết quả tốt đẹp do chính mình. Page vẫn chú tâm đến các sản phẩm mới dường như thách thức là ở tương lai chứ không hẳn là những chuyện này.

PHỤC VỤ CỘNG ĐỒNG – CÔNG THỨC HỘI TỤ NHÂN TÀI

Tháng 7 năm 2005, thung lũng Silicon xôn xao khi Kai Fu Lee chia tay đại công ty Microsoft để về Google, thực hiện niềm vui đem "sách miễn phí online" về nông thôn. Và cuộc chiến Google - Microsoft được dịp nổ tung mặt báo.

Kai Fu Lee là nhân tài cấp cao của Bill Gates trấn giữ thị trường khổng lồ Trung Quốc. Khi Google mới lọt lòng oe oe bảy năm trước thì Lee đã xây dựng phòng thí nghiệm Microsoft tại Trung Quốc, mở mang bờ cõi cho đại công ty này ở châu Á. (Trước đó, Lee từng làm việc cho Apple.) Sự kiện Lee rời bỏ đại tỷ phú Microsoft rốt cuộc đã dẫn cả ba ra tòa án tại Mỹ. Phán quyết của tòa về cuộc tranh chấp nhân sự này cuối cùng cho phép Lee toại nguyện phục vụ dân tộc mình, thông qua Google tại Trung Quốc.

Công thức "hút" người như một thỏi nam châm cực mạnh của Google được thể hiện rất rõ trong câu chuyện này. Họ không "săn" nhân tài bằng

mọi giá, không đưa ra những mức lương và thưởng cộng với chính sách hậu hĩnh. Đơn giản, họ đi tìm những người cộng sự có khả năng cùng họ chia sẻ khát vọng, ước mơ. Và cái ước mơ đó được thể hiện rất rõ trong tuyên ngôn của Google: Sứ mệnh: tổ chức thông tin toàn cầu, làm cho chúng trở nên hữu dụng và ai cũng có thể có được.

Và Lee về Google với mục tiêu cao cả nhất của mình là mang nhiều tri thức hơn đến những vùng sâu xa nhất của Trung Quốc. Lực hút xã hội và tinh thần dân tộc đã thắng trong cuộc đua giành nhân tài.

Cuộc chiến mà Bill Gates mệnh danh là cuộc chiến IQ, nhìn kỹ, hóa ra là cuộc chiến văn hóa giữa các chủ thể kinh tế. Sẽ không ngoa chút nào nếu đặt góc nhìn từ Googleplex, cuộc cạnh tranh sẽ có tên gọi là lựa chọn văn hóa trong mỗi nhân viên. Như Page đến giờ vẫn nhắc các chuyên gia hãy bắt đầu bằng giá trị của dự án chứ không được bắt đầu bằng "kiếm được 80 triệu đôla một năm". Và trong đời sống kinh doanh, nhất là kinh doanh của các tỷ phú đôla, đó sẽ là cuộc chiến thực sự quá khó, và thật khốn khó khi nó bị áp lực hàng ngày, của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp. Những gợi ý tốt nhất chỉ có thể xuất phát từ giai đoạn xây dựng nền tảng. Page sẽ không là huyền thoại nếu không vượt được những cuộc chiến hàng ngày đó vào thời nợ nần đầy người để tạo ra một bệ phóng, sẵn sàng cho cuộc viễn du vào tương

lai. Mà cuộc viễn du đó, Vinton Cerf nói nó chỉ mới bắt đầu.

Trước tiên, cần xem những ai đã về với Google đầy những lý tưởng.

Kai Fu Lee chỉ là một ví dụ về sức hút của thỏi nam châm Google. Hàng trăm tiến sĩ háo hức đến đây làm việc vì công việc mỗi ngày đem đến cho họ niềm vui rất cá nhân: phục vụ con người.

Diễn đàn Kinh tế Thế giới – diễn ra tại Davos của Thụy Sỹ tháng 2.2005. Bill Gates và Larry Page cũng có mặt. Ở đó, phóng viên *New York Times* phát hiện ra hai hãng này đã lật bài ngửa công khai cuộc chiến. Microsoft chuẩn bị tung ra công khai công nghệ tìm kiếm của mình mà ngài Gates nói sẽ bắt kịp Google. Microsoft đã đưa ra bản thử nghiệm gồm một bộ các nút phần mềm của trình duyệt Internet, hướng dẫn người dùng tìm kiếm với MSN và các dịch vụ liên quan. Google bị đe dọa.

Chuyện gì đã xảy ra? Tại thời điểm nóng bỏng đó của cuộc chiến, Rick Rashid – phó chủ tịch Microsoft phụ trách bộ phận nghiên cứu của tập đoàn – đã đến các phòng thí nghiệm tại thung lũng Silicon để xem xét công cụ tìm kiếm Microsoft Research. Sau đợt thị sát của ông phó chủ tịch phụ trách bộ phận nghiên cứu, một nhân vật quan trọng có tên là Mike Burrows – người giữ vai trò thiết kế công cụ chiến lược này – đã êm ả rời Microsoft ra đi. Vấn đề là ở chỗ anh ta đến với Google. Page đã quyến rũ mất một nhà kỹ thuật

của Gates.

Page đã ẩn mình nhiều năm để hướng đến mục tiêu kinh doanh trên toàn cầu. Thế nên, Google phải có các nhân vật lỗi lạc, khi đã đủ lông đủ cánh. Chiến lược con người cho Google cũng là một lý do đưa Google vươn ra thế giới nhanh chóng mà thành công. Eric về sau đã đem về cho Google những ông bạn mà thế giới ngưỡng mộ. Vinton Cerf, cha đẻ của cuộc cách mạng Internet với giao thức TCP/IP, là một trong số đó. Chỉ sau một buổi nói chuyện, Vinton đã đồng ý nhận sứ mệnh truyền bá (từ dùng của google là Evangelist) cho Google. Eric vời Vinton như là cách giải tỏa nỗi "cô đơn lạc loài" của những người trẻ và kéo những người trẻ trên thế giới tham gia vào cuộc chơi "làm thế giới tốt đẹp hơn" của Google. Nói "cô đơn lạc loài" là vì vào thời kỳ đầu, khi Page mới giới thiệu máy tìm kiếm thì cả thế giới thương mại đều lắc đầu. Vinton Cerf về sau đã nói với báo *Gurusonline*: "Tôi hy vọng thành công trong việc gửi đi thông điệp đến mọi người rằng Google thật sự làm việc cho định nghĩa con người mới".

Nếu bạn được hỏi chuyện với một trong những "cha đẻ của Internet" là Vinton Cerf bạn sẽ hiểu vì sao các nhân tài thích gia nhập quan điểm kinh doanh của các nhà sáng lập tập đoàn Google.

Hỏi: Lý do nào khiến ông chấp nhận thử thách trở thành thành viên của Google vậy?

Đáp: Google là trang web gia đình của chúng tôi trong nhiều năm rồi. Sau cuộc trao đổi ngắn với Eric (CEO của Google), ông bạn đáng khâm phục của tôi 20 năm qua, chúng tôi kết thúc buổi nói chuyện rằng tôi có thể giúp Google đương đầu với những thách thức của sự mở rộng và sự phát triển rất nhanh của dịch vụ.

Nhưng nếu muốn giải quyết các thách thức của thời đại, các nhà khoa học có nhiều nơi khác với nhiều nguồn lực tài chính hơn Google, để chọn. Vậy tại sao vẫn là Google?

Hỏi: Là một người cha của Internet, những giá trị nào của Google – tên tuổi năng động và của công chúng – làm ông nhận trở thành người dẫn đầu công việc truyền bá ở đó?

Đáp: Tôi sẽ dành thời gian của tôi với các khả năng của Google, tại Mountain View cũng như khắp thế giới. Tôi hy vọng truyền bá được thông điệp này của Google đến công chúng: Rằng Google thực sự muốn giúp mọi người đương đầu với đại dương thông tin kỹ thuật số mà nó chồng chất liên tục, rất nhanh. Trong con đường du hành của mình, tôi hy vọng mình có thể giúp định nghĩa về kỹ thuật mới, những ứng dụng mới và con người mới – những người có thể cộng tác vào thành công của Google.

Hỏi: Cái nhìn cá nhân của ông về hành trình lạ thường của Google từ 1989 – vốn là một dự án nghiên cứu của hai sinh viên Stanford trẻ tuổi –

đến nay?

Đáp: Với chúng tôi và những người đứng trong hàng ngũ của Google những ngày đầu, đó là một cuộc phiêu lưu. (...) Internet tạo ra một sức mạnh đỉnh cao và cũng có nghĩa là tạo ra những dịch vụ mới. Nó biến hóa thành những thứ khác nhau bằng cách kết hợp với những phương tiện di động (trên mặt đất và trong không trung). Larry và Sergey đã và sẽ tiếp tục đóng vai trò theo chốt trong sự tiến triển của Google từ khởi đầu cho đến tầm cao hôm nay.

Tầm nhìn của nhà "tương lai học" này phần nào giải thích sứ mệnh và cũng là sức cuốn hút của Google. Sức hút đó, Larry Page làm cho nó lan tỏa hàng ngày. Và đặc biệt, Page đã kiên trì gìn giữ nó trong suốt ba năm đầu non trẻ và giữa cơn địa chấn sụp đổ dot-com tại nước Mỹ vào thời kỳ đó.

Người ta cũng dễ dàng thấy một người đáng kính trong ban lãnh đạo Google, thầy hiệu trưởng thứ mười của Stanford, tiến sĩ John Hennessy. Stanford là đại học hàng đầu của thế giới, nơi cung cấp cho không chỉ nước Mỹ mà cho cả nền khoa học công nghệ chung của thế giới những tên tuổi lớn. Nói cách khác, Page là học trò của thầy Hennessy và giờ đây, người thầy của đại học danh tiếng là cộng sự của cậu học trò tài năng của mình. Ở trường Stanford, thầy hiệu trưởng John Hennesy cũng là chủ tịch khoa Khoa học máy vi tính, Giám đốc phòng thí nghiệm khoa học máy vi tính và là nhà

đồng sáng lập của vài công ty trong lĩnh vực này.

Từ một luận văn trở thành công cụ cho cả thế giới, từ cái ga-ra đến sự có mặt khắp năm châu, từ mặt đất lên vũ trụ – Google là hiện tượng của thời đại này. Từ hai con người lên đến 6.000 nhân viên, từ tay trắng lên giá trị thị trường 120 tỉ đôla, từ vô danh lên đến đỉnh cao danh vọng – Larry Page và Sergey Brin là một hiện tượng ngạc nhiên.

Google is global.

ABC News, 23.2.2004

Hai người thanh niên tuổi 30 này đã tạo ra ảnh hưởng mạnh đến cuộc sống hàng ngày của hàng triệu người. Vũ trụ của họ đã lớn hơn trong tuần này, và vì thế nó cũng làm thế giới lớn hơn.

ABC News, 23.2.2004

Google là một hình mẫu để noi theo. Hình ảnh của họ: đổi mới, Internet và sự thật.

John Battelle, *CBS News*, 2.1.2005

Việc Google đưa cổ phiếu lên thị trường NASDAQ của Mỹ là một sự kiện lớn nhất trong lịch sử làng cổ phiếu.

BBC, 18.8.2004

Không làm điều xấu cũng có nghĩa là giữ các quảng cáo ở bên ngoài các kết quả tìm kiếm.

CBS News, 28.3.2004

Larry Page luôn luôn muốn làm thay đổi thế giới. Và hiện tại anh ta rất thành công.

Economist, 12.1.2006

Chương 3.

TRĂN TRỞ VÌ THẾ GIỚI TƯƠNG LAI

Nếu bạn cảm nhận được việc mọi người tin cậy vào thông tin do bạn cung cấp thì bạn sẽ nhận ra trọng trách của mình. Bạn sẽ suy nghĩ nghiêm túc về trách nhiệm đó.

Larry Page

NGHĨ KHÁC VÀ LÀM KHÁC

Thế giới trong nhiều năm qua vẫn luôn nói về những cuộc chiến tranh thương mại mà Larry Page và Sergey Brin đã bước vào đó. Gần như không ngày nào các tờ báo lớn nhỏ trên thế giới không giật tít cuộc chiến của Google với Microsoft hay với Yahoo và vô số các đối thủ nhỏ hoặc vừa khác. Microsoft công bố kỹ thuật tìm kiếm riêng vào nửa cuối năm 2006. Cuộc chiến đã thực sự rồi. Điều Gates nói "sẽ đuổi kịp họ" tại Davos năm 2005 đã bắt đầu trong thực tế. CEO của Microsoft, Steve Ballmer, cũng đã thề tiêu diệt Google! Trước đó nữa, 2003, từ thuở Google còn chưa lên sàn chứng khoán, giám đốc MSN – công cụ tìm kiếm của Microsoft – Yusuf Mechdi đã nói rồi: "Google như là đối thủ cạnh tranh chứ không phải đối tác".

Một năm sau nhận xét của Mechdi, hãng TechNet dẫn nguồn từ hãng nghiên cứu Nielsen/NetRatings cho thấy một chuyện thú vị với người đọc: Có 80% nhân viên của Microsoft dùng công cụ tìm kiếm của Google để giải quyết công việc, lãng quên hoặc không chịu dùng đồ nhà là MSN search! Chả trách CEO Steve Ballmer của Microsoft lộn ruột cả lên. Những người sùng bái các phần mềm của

Mircrosoft, dù vậy, vẫn có chút tình riêng với cộng cụ tìm kiếm của Google, thay vì chung thủy với MSN của Microsoft. Con số là trên 66%. CEO Ballmer thể hiện sự tức giận bằng cách cấm nhân viên dùng máy tìm kiếm Google. Và lệnh cấm vận này cũng được ông thiết lập ở... nhà!

Nhân viên Yahoo! thì sao? Cái máy Google đơn giản cũng quyến rũ nốt nhân viên của đối thủ nặng ký này. Cũng nghiên cứu trên cho hay có đến 64% người của Yahoo dùng máy của đại địch thủ Google. Hết nước nói!

Sau những thắng lợi, bạn sẽ nhận được sự phản công của đối phương. Bao giờ cũng vậy, nhất là khi đối phương có hỏa lực tài chính mạnh hơn nhiều lần. Quý ba 2006, báo chí thế giới loan tin Yahoo tháo gỡ máy tìm kiếm của Google để dùng chính máy của mình. Một vài tháng sau, MSN của Microsoft tung ra công nghệ tìm kiếm mới hơn. Google mất khách hàng chiến lược (cho thuê máy tìm kiếm) – một khoản thu quan trọng bên cạnh nguồn thu chính là quảng cáo. Trước tuyên bố Microsoft, Brin nói: "Tôi lo lắng vì họ thực sự muốn tiêu diệt chúng tôi".

Một cuộc chiến cạnh tranh khác cũng liên tục được cập nhật trên màn hình máy vi tính của Page ở tổng hành dinh. Đó là công việc làm ăn đầy khó khăn của Kai Fu Lee ở Trung Quốc. Người ta cũng theo dõi sự thất bại của người khổng lồ Google tại Trung Quốc với đối thủ Baidu.com trên sân nhà

của đất nước đông dân nhất thế giới này.

Nhưng biểu lộ về những cuộc chiến thương mại này, sự giàu có và lo âu về tương lai, nhà tỷ phú trẻ tuổi Larry Page nói trên *New York Times* 23.4.2006: "Nghĩ về những chuyện như vậy chẳng tốt chút nào".

Thật khó tin. Vậy chứ Page nghĩ đến những chuyện gì?

Page thường đi tới đi lui mỗi khi họp hành trong khi tay thì nhón một miếng trái cây bỏ vào miệng. Ở Googleplex, mỗi ngày Page và Brin, Shmidt thường nói chuyện hay bàn bạc sâu về những chuyện đại sự như vậy. Bộ ba cầm giữ mọi quyết định chiến lược. Ngoài bộ ba, không ai bàn về cuộc dấn thân vào Trung Quốc, nơi dù họ phát triển rất nhanh nhưng vẫn chưa bắt kịp Baidu. Họ sẽ là tất cả đầu mối mà báo giới phải gặp mỗi khi bàn đến Google.com hoặc cuộc chiến nào đó.

Page, Brin không quen giải thích những chuyện như vậy, giống như thuở khởi nghiệp, cả hai không tin rằng có nhiều người hiểu và chấp nhận điều mình làm vì nó "quá lý tưởng". Cách giải quyết là gì? Hãy bắt đầu thử phân tích từ thị trường Trung Quốc, nơi Google đang thất bại. Điều tuyệt vời với người dùng Google bên trong lãnh thổ Trung Quốc là nhà chỉ huy của tập đoàn này ở đây chính là người đồng hương mà giới trẻ ngưỡng mộ: Kai Fu Lee. Nhà khoa học máy tính 44 tuổi này (vào 2006) luôn xuất hiện với bộ vest màu tối. Ở Trung Quốc,

ông nổi tiếng như ngôi sao điện ảnh hay ban nhạc F4. Một lần Lee có bài diễn văn tại một trường đại học với sinh viên về chủ đề "Làm thế nào để giới trẻ Trung Quốc có thể cạnh tranh với thế giới". Vé chợ đen để tham dự có giá 60 đôla. *New York Times* cho hay, một lần khác có đến 8.000 sinh viên ngồi chật chỗ nghe trưởng đại diện Google nói chuyện, nghe chăm chú từng lời. Page tìm kiếm chìa khóa cho các vấn đề thường bắt đầu bằng việc tìm kiếm con người.

Giống như Page, Lee có một niềm tin mãnh liệt vào sức giải phóng của công nghệ. Và đây là lý do Lee rời lĩnh vực phần mềm để đầu quân cho bộ máy trả lời mọi tri thức có tên Google: "Internet sẽ đem lại sân chơi cho những người ở nông thôn, vốn chiếm đa số ở Trung Quốc. Một khi những ngôi làng nhỏ ở Trung Quốc được nối mạng thì những học sinh cách xa ngàn dặm so với Thượng Hải hay Bắc Kinh có thể truy cập được tài liệu trực tuyến của Đại học MIT hay Harvard và hoàn toàn tự học", Lee nói với *New York Times*. Page luôn tìm thấy người yêu thích mục tiêu "làm thế giới tốt đẹp hơn" của Google.

Những ngôi làng nhỏ thì ở khắp nơi trên trái đất nhưng không phải ở đâu cũng có sách vở miễn phí. Google muốn đem cả thế giới sách lên mạng cho người dùng miễn phí bằng dự án quét những trang sách. Chìa khóa của Page luôn là tìm kiếm

và khơi dậy cái tốt tiềm ẩn lẫn khát vọng xã hội trong một tài năng nào đó.

Page vẫn thường ở lại suốt đêm ở công sở với Brin. Họ đã đủ giàu có để sống cuộc sống hưởng thụ của một thanh niên nhưng họ thích làm việc. Đó là cách họ làm lơ với các rắc rối cá nhân, tập trung vào đam mê công nghệ làm nên những khác biệt của mình.

Tuy nhiên, nền văn hóa doanh nghiệp và triết lý kinh doanh làm nên sự hấp dẫn của Google, do Page cài đặt từ đầu không phải lúc nào cũng hoàn hảo. Page, đôi khi mắc lầy trong đó.

CUỘC TRANH LUẬN "DON'T BE EVIL"

Trong phần giới thiệu tập đoàn, Google ghi: "Our philosophy: Don't be evil". Đừng làm điều xấu xa! Mỗi ngày Page sẽ nhìn thấy cái khẩu hiệu này của công ty. Nhưng điều quan trọng là làm sao để 6.000 Googler thấm nhuần tư tưởng đó.

New York Times, 11.1.2003 viết: "Chiến lược Google yêu cầu mỗi kỹ sư về cảm giác mà họ nên có. Tạo ra danh sách chỉ mục tốt nhất theo khoa học. Đừng quá phô trương. Đừng làm nó trở nên điêu luyện hơn mức cần thiết". Nhưng những cố gắng tăng trưởng của Google đã dẫn tới hàng loạt câu hỏi gây nản lòng. Liệu Google nên từ chối

dẫn người sử dụng đến các địa chỉ bị "ghét"? Phạt các nhà tiếp thị tự thổi phồng việc xếp hạng các địa chỉ mạng? Vào tháng 4.2003, đường sắt quốc gia Đức đã dọa sẽ hợp pháp xóa bỏ một địa chỉ có chứa những chỉ dẫn ngầm. Hầu hết các công ty lớn đều đề cập chi tiết đến cách cư xử của các công ty khi xem xét một quyết định như vậy. Công ty General Electric dành 15 trang trên website của mình để nói toàn bộ chính sách. Trang của Nortell có 32 trang hướng dẫn. Những lối cư xử của Google có thể được tóm gọn trong chỉ mấy chữ: Đừng làm điều xấu xa. Nó chưa bao giờ được định nghĩa và lập danh sách theo kiểu "được làm" và "không được làm", theo cách thông thường của các công bố.

Vậy những điều nào là điều xấu? *New York Times* đặt câu hỏi. CEO của Google, Eric Schmidt nói: "Điều xấu (evil) là những cái mà Sergey Brin cho là nó xấu xa". Page bận rộn trong phòng nghiên cứu và phát triển để đưa ra những điểm sản phẩm mới, hướng đi mới, cho nên Brin giữ vai trò người lập chính sách. Brin đã bỏ ra nhiều ngày để nắm các cốt lõi đạo đức của công ty. Điều đó đã khiến Brin trở thành tâm điểm trong những tranh luận chủ yếu trên Internet. Brin biết những quyết định của mình sẽ có tầm ảnh hưởng rất xa và cảm thấy sức ép khi Google bị chú ý về năng lực tăng trưởng. Brin nói: "Tôi cảm thấy khá căng thẳng. Tôi muốn ít bị chú ý đến".

"Đừng làm điều xấu!", Brin đã phải nhiều lần xem xét lại những từ này trong cả năm. Chính phủ, các tôn giáo, doanh nghiệp và các cá nhân đang chỉ trích công ty này, buộc Brin phải đưa ra quyết định sẽ gây ảnh hưởng toàn bộ Internet. Vào tháng 5.2003, Atina Roddick, một người Anh sáng lập hệ thống Body Shop nổi tiếng đã nguyền rủa Google trên blog của cô ta vì Google đã bỏ đi mẩu quảng cáo của cô ta. Giải thích của Google là: Roddick đã gọi diễn viên John Malkovich là "kẻ đáng khinh tởm" trong blog của cô ta, vi phạm chính sách của Google là không chấp nhận các quảng cáo "chống lại" bất cứ điều gì hoặc người nào. Sau khi Roddick phản ứng, Google đã đề nghị giữ lại quảng cáo nếu Roddick hứa rằng cô ta sẽ xóa phần đề cập đến Malkovich trong trang đầu của blog của cô ta. Khi cô ấy từ chối, Brin đã quyết định là giữ đúng nguyên tắc của Google. Ba tháng sau vụ Body Shop, người điều hành google-watch.org là Daniel Brandt đã tấn công PageRank, thuật toán trung tâm của hệ thống phô trương của Google, kết tội công ty không công bằng và không dân chủ.

Máy tìm kiếm Google không phải là cái máy hoàn hảo và tập đoàn Google, cũng như bao công ty khác, sẽ không thể thỏa mãn tất cả các quan điểm. Brin nói: "Có những điều thông thường vốn là những vấn đề ngoài phạm vi công ty bây giờ lại gây trách nhiệm nặng nề cho chúng tôi".

Một slogan như vậy rất gần với mục tiêu của nhiều tôn giáo. Nó quá lớn. Nó hút mọi tâm hồn vốn luôn ẩn chứa cái tốt và cái thiện trong hàng ngàn thanh niên gửi hồ sơ tìm việc mỗi ngày. Một khi được nhận họ sẽ tự nguyện gánh lên vai sứ mệnh và "đạo đức" đó.

Tại sao Google lại chọn một triết lý như vậy? Có thể tìm thấy nguyên do của nó trong thư gửi cổ đông vào ngày bán IPO. Hôm đó, Page thay mặt Brin đọc bản viết tay do chính mình thảo ra. Sau này nó trở thành tài liệu trong các báo cáo thường niên gửi cho cổ đông. Page viết: "Xuyên suốt quá trình phát triển của Google, với tư cách là một công ty trợ giúp có tính chất cho từng cá nhân, chúng tôi (Sergey và tôi) đã quản lý công ty theo một cách khác biệt. Chúng tôi đã nhấn mạnh đến bầu không khí sáng tạo và các thách thức, những điều này đã giúp chúng tôi cung cấp thông tin miễn phí, chính xác và không phân biệt cho những ai trên khắp thế giới đã tin cậy vào chúng tôi". Năm 2004, khi phải lên sàn giao dịch, nghĩa là từ nay Google phải phục vụ mục tiêu lợi nhuận của cổ đông, đó là sức ép có thể làm biến đổi mục tiêu thuần khiết phục vụ của Google. Page viết tiếp, đưa ra yêu cầu của giai đoạn mới: "Cấu trúc theo tiêu chuẩn thông thường của các cổ đông có thể tàn phá tính độc lập và mục đích tập trung – những thứ có vai trò quan trọng nhất quyết định sự thành công của Google trong quá khứ – và nay chúng tôi

suy tư về quy tắc nền tảng nhất cho tương lai của nó. Và Page đặt ra những nguyên tắc căn bản nhất cho tập đoàn: "Phục vụ người dùng cuối cùng" và "tập trung vào dài hạn" – không tìm lợi nhuận ngay trước mắt. Lịch sử Google là nỗ lực của Page không để lợi nhuận ngắn hạn ảnh hưởng đến lý tưởng của họ.

Lý do Page thích thú với câu slogan "đừng làm điều xấu xa" (don't be evil) là vì, như Page giải thích với báo chí: "Câu này còn hay hơn là Hãy sống tốt (be good!)". Trong khi đó, Brin giải thích thêm: "Khi chúng tôi nói *đừng làm điều xấu xa* thì nó đã hàm nghĩa còn lại là "Hãy sống cho tốt".

Thật ra, ngay từ đầu khi đặt tên cho máy tìm kiếm mà nền tảng là thuật toán PageRank, cả hai đã thể hiện lý tưởng giúp người dùng thoát khỏi sự rời rạc của world wide web. Họ đã dùng thuật ngữ toán học "googol" – bao gồm số 1 và một trăm số 0 đứng sau nó – để đặt tên cho cỗ máy. Page và Brin đã rất thích cái tên như vậy với hàm nghĩa cái máy của họ sẽ xử lý một khối lượng thông tin khổng lồ và làm cho nó trở nên rõ ràng, hữu ích. Có điều là, nó bị viết sai thành "google".

Với lý tưởng đó, Page với tư cách chủ tịch kiêm CEO đã lảng tránh kinh doanh trong thời gian đầu, đến nỗi sau này Susan nhớ lại: "Nhược điểm lớn nhất của họ là không biết kinh doanh như thế nào".

Nhưng phía bên kia của lý tưởng luôn là một cái bẫy. Và Page sẽ mắc lầy trong đó. Trong khi Page

đang tiến sâu vào cuộc cách mạng tri thức nhân loại: đưa thư viện các đại học lớn lên mạng để người dùng thế giới tham khảo miễn phí thì chính dự án GooglePrint sinh ra cuộc chỉ trích từ nhiều phía về khía cạnh bản quyền. Mà bản quyền lại là một ứng xử đạo đức vẫn đúng đến nay. Dự án này đã phải ngưng lại.

Cái gì cũng có hai mặt của nó. Trong khi Page chia sẻ niềm vui sướng "được phục vụ nhân loại" mỗi ngày với người bạn cùng lý tưởng, Brin, trong căn phòng dùng chung ở tổng hành dinh thì hàng ngàn đứa bé đang search những hình ảnh mát mẻ và bạo lực trên khắp thế giới. Google Image, hay chính xác hơn là phát minh PageRank của bộ đôi, đã không phân biệt những bức ảnh làm hỏng tâm hồn của một đứa bé nào đó ở đâu đó trên thế giới này.

Google Earth đưa bạn bay lượn khắp thế giới và đáp xuống sân nhà hát Hillton, nơi Page đã trình diễn sản phẩm này tại triển lãm Las Vegas. Thao tác rất dễ dàng – dễ sử dụng luôn là tôn chỉ của Google, nơi Page lãnh đạo về sản phẩm – bằng cách zoom vào một điểm trên quả địa cầu trên máy tính được với độ sắc nét của hình ảnh của công nghệ vệ tinh. Vấn đề là, tiện nghi đó cũng thích hợp với nhu cầu của các tổ chức khủng bố và như vậy thật khó mà giữ được "đừng làm điều xấu".

Năm 1999, công ty mới chỉ có một nhúm người.

Page chủ trì tiến hành một cuộc họp để bàn xem nên chọn một phương châm như thế nào cho tương lai Google. Paul Buchheit là tay kỹ sư nhiều sáng tạo – về sau này là nhân vật chủ chốt trong dự án Gmail. Paul nói trong cuộc họp rằng chúng ta chỉ cần phát biểu mình không làm gì xấu là bao quát nhất. Anh ta viết ra: Don't be evil. Trước đó, Page đã nghĩ đến "Be good!" – hãy sống tốt. Mọi người có vẻ bị cuốn hút với cách nói của Paul. Page hội ý với Brin. Page nói: "Đừng làm điều xấu" nghe hay hơn và đầy đủ hơn "Hãy sống tốt". Hôm sau, Paul dán lên bàn phím của mình câu khẩu hiệu. Chỉ vài ngày sau, Page thấy bàn phím nào của nhân viên cũng được dán dòng chữ đó. Nó còn xuất hiện trên tường nhà.

Cho đến khi công ty phình to ra vào năm 2003 và trở nên khổng lồ khi lên sàn giao dịch năm 2004, triết lý bắt đầu gây nhiều tranh cãi. Adi Ignatius của *Times* đã "chọc quê" Larry Page vào tháng 2.2006 bằng câu hỏi: *"Có bao nhiêu người dùng Google để tìm thông tin khiêu dâm?".*

Page trả lời: "Chỉ là thiểu số, bằng cái móng tay thôi. Nhìn chung, chúng tôi nghĩ nếu có thêm người truy cập thì cũng tốt thôi, miễn là không phải là một thằng nhóc hay một người lớn quá lậm chuyện đó. Tuy nhiên, nếu người ta yêu cầu, chúng tôi có thể lọc nó mà. Với lại không có công nghệ nào nhận ra 100% một tấm ảnh hay một web khiêu dâm cả đâu".

Vậy là Page thừa nhận giới hạn của công nghệ và cả mặt trái của nó. Tính không hữu ích dù chỉ chiếm phần trăm bằng cái móng tay nhưng nó cũng đã gây nên mâu thuẫn với triết lý "đừng làm điều xấu xa".

Thế giới phẳng trên mạng không có không gian và cũng không có thời gian, luôn làm đau đầu các bậc phụ huynh. Các bà mẹ, ông bố ở thành phố Hồ Chí Minh hay khắp nơi trên thế giới cài đủ thứ bức tường lửa hay các chế độ kiểm soát khắt khe khác để bảo vệ những đứa bé khỏi tìm kiếm hình, truyện bậy bạ quá dễ dàng với cú click google nhẹ nhàng. Chỉ cần nửa giây đã cho cả triệu kết quả.

Page nói có thể giúp được, vậy sao Google không làm miễn phí chuyện đó? Một vụ mắc lầy chưa lời đáp.

Ngày mai, đột nhiên không còn google hay yahoo search trong thế giới hai mặt của Internet, bạn cảm thấy thế nào? Câu trả lời sẽ là: Thế giới đi thụt lùi. Và thể nào cũng có ai đó làm ra một cái máy tìm kiếm, theo cách mà thế giới loài người xưa nay vẫn tiến bộ. Google có mặt vẫn hơn. Đó là lựa chọn của Page, Brin, 6.000 googler và hàng triệu người dùng trên thế giới.

"THÁNH LAWRENCE CỦA GOOGLE" VÀ CUỘC CHIẾN BÊN TRONG

"St Lawrence of Google", *Economist* 12.1.2006 đã giật tít một cách chơi chữ như vậy và không thèm dùng dấu nháy "" cho từ St làm gì (St = saint = thánh). Mỉa mai, cảnh báo hay khâm phục? Lawrence là tên chữ của Page. Page nhận về tất cả những điều đó hàng ngày trên mặt báo, mỗi ngày, kể từ khi nổi tiếng và nổi tiếng quá nhanh. Thật khác với những tháng ngày vô danh ở Stanford – nơi chỉ có duy nhất sự khâm phục về thuật toán PageRank kỳ thú.

Trong khi Larry Page dành một tuần để chuẩn bị bài diễn văn cho triển lãm ở Las Vegas thì các tờ báo sốt sắng "hướng đến triển lãm" bằng những đồn đoán, theo kiểu "các nhà phân tích", về cuộc chiến với Microsoft do Google chủ động khởi xướng – ngược với những gì Page thường nói "không quan tâm" đến "chiến tranh". Đó chính là phần mềm Google Desktop – một công cụ tìm kiếm trong nội bộ một máy vi tính cá nhân. Điều "đáng ghét" cho các đối thủ của Google là sản phẩm này của Page lại tiếp tục miễn phí, thay vì cách thông thường của thế giới là nhà kinh doanh có quyền chính

đáng bán sản phẩm trí tuệ. Google toàn làm chuyện "thần tiên".

Trên sân khấu ở Las Vegas, Larry Page – biểu tượng của doanh nhân thế hệ trẻ nhất – không nhắc gì đến chuyện đó nhưng đề cập đến chuyện hỗ trợ dự án laptop giá rẻ của học viện lừng danh Massachusetts (trường MIT, nơi Bill Gates bỏ học nửa chừng để sáng lập Microsoft). Nhưng Page nghiêm túc vận động 2.500 công ty có mặt tại hội chợ ủng hộ ý tưởng một tiêu chuẩn chung của ngành và làm ra những thiết bị máy vi tính theo hướng dễ sử dụng. (Một ý tưởng quen thuộc của các ngành công nghiệp cổ điển, ví dụ như có một số tiêu chuẩn quốc tế chung trong các thiết bị vật tư ngành điện. Người dùng nhìn sợi dây điện màu đỏ thì biết là dây "nóng" - NV). Cũng ở đây, Page giới thiệu thêm về Google video – một công cụ tìm kiếm y như Google đã tìm bằng chữ. Lại một hình ảnh tô đậm cái lý tưởng "giúp thế giới thay đổi" vì người ta có thể nhờ đó mà buôn bán video để kiếm sống. Google tiếp tục miễn phí cho người dùng.

Google đem mọi tri thức của con người, dưới bất cứ hình thức giao tiếp nào, lên website tìm kiếm của mình. Khởi đầu là chữ viết, hình ảnh, thư viện, sách rồi video... Một trăm dự án của giấc mơ làm thế giới tốt đẹp hơn mà Google đặt ra, với vị chủ tịch phụ trách sản phẩm Larry Page, được xem là quá lớn cho một tập đoàn. Nhưng điều đáng nói và cũng gây ra lắm hoài nghi "người gì

đâu tốt bụng quá vậy" là họ đang thực hiện những tham vọng đáng ngạc nhiên. Google đang tính chuyện giúp người sử dụng điện thoại search thông tin bằng công cụ google.

Google có dự án cung cấp dịch miễn phí truy cập Internet không dây trên toàn thung lũng Silicon – trái tim của nền công nghệ toàn cầu – thậm chí trên toàn bang San Francisco hay rộng hơn nữa.

Tất cả những thứ "đâu mà có người tốt vậy" khiến *Economist* dẫn lời "một vị khách viếng thăm Googleplex" rằng "giống như đang ở một công ty của những nhà truyền giáo". Tờ báo này cũng nhắc lại thói quen của Page là mỗi khi xuất hiện ở những nơi quan trọng, như hôm ở Las Vegas chẳng hạn, thường hay khoác chiếc áo trắng của phòng thí nghiệm. Nhưng tờ báo này "quên" không nhắc rằng Page là nhà khoa học thứ thiệt và phòng thí nghiệm không có gì là xa lạ. Cuối cùng tờ báo này dẫn lời của Paul Saffo của *Institute for the Future* – viện nghiên cứu tương lai ở thung lũng Silicon: "Google là một tôn giáo ra vẻ công ty". Và rằng: "Nếu Google là một tôn giáo thì ắt hẳn vị thánh của nó phải là thuật toán (tìm kiếm). Trong đó, cả Page cùng Brin có một đức tin về thuật toán thông suốt và tuyệt đối".

Page không có đủ thời gian phân bua những chuyện này hay đó chính là mục tiêu của đôi bạn? Mùa xuân năm 2004, tại lễ công bố bán cổ phần và lên sàn giao dịch chứng khoán, Larry Page thay

mặt Sergey Brin, trong diễn văn viết bằng tay chuẩn bị mất một tháng ròng, đã công bố sứ mệnh của Google: Tổ chức thông tin của thế giới, làm cho nó có thể tiếp cận được một cách phổ biến và hữu ích.

Page có muốn trở thành vị thánh? Thử xem cách Page đối diện với các tôn sùng dành cho mình. Tại Las Vegas, Page đã chế nhạo những kỳ vọng trời ơi theo kiểu Google sẽ chế một cái nút trong xe hơi mà chỉ cần bấm vào đó, bánh mì hambuger sẽ được giao tận nơi, ngay tức thì.

Tin được không, trên đời này có thánh sống đi kinh doanh? Căn phòng của Page ở tầng hai, mở tầm nhìn ra phía sân rộng lớn. Ba cái màn hình luôn làm việc. Vào thời điểm cuối năm 2002 – lúc Page trao quyền tổng giám đốc điều hành cho tiến sĩ Eric – những thông tin kinh doanh nóng nhất liên quan đến việc hất cẳng hãng tìm kiếm Overture ra khỏi Ask Jeeves vẫn phải được Google theo dõi. Omid Kordestani – phó chủ tịch phụ trách kinh doanh – đã làm việc này rất tốt. Kordestani đã đem về hợp đồng ba năm trị giá 100 triệu đôla, tiết lộ của *E-Commerce Times* tháng 7.2002. Theo đó, Ask Jeeves sẽ thuê công nghệ tìm kiếm của Google và hất cẳng Overture. Cuộc đời kinh doanh thật là... kinh doanh! Page không là thánh.

*

* *

Tháng 1.2006, Triển lãm hàng điện tử tiêu dùng

ở Las Vegas, Mỹ, quy tụ mọi anh hào của thung lũng Silicon. Hôm đó, Bill Gates đăng đàn với hình ảnh luôn có nụ cười của trẻ con, tay cầm cần điều khiển chơi game quyền Anh với ông bạn Ballmer. Còn Page thì tung tăng với đôi giày thể thao gắn lò xo ở đế như một chú nhóc nghịch ngợm. Page biểu diễn trò chơi tìm đúng sân nhà triển lãm này bằng sản phẩm Google Earth của mình. Chuyện trước đây chỉ có giấc mơ của mỗi người: thỉnh thoảng mơ bay vút lên như cánh chim và lang thang cho đến khi tỉnh giấc. Hình ảnh Page trên sân khấu là chàng thanh niên chỉ muốn đem lại những hiện thực miễn phí cho cả thế giới, tiền bạc tính sau.

Nhưng bên cánh gà, sau bài diễn văn, Page lắng nghe phóng viên của *Economist*, chuyên mục Face Value, đề cập đến chiến tranh thương mại mà doanh nhân nào cũng phải đối mặt hàng ngày, về chuyện Bill Gates e ngại họ, những người khác trong ngành hoặc ganh ty hoặc khâm phục, nhiều người lại trầm trồ rằng bộ đôi này có mọi khả năng và những kỳ vọng chất ngất. Larry Page nói: “Nghĩ về mấy chuyện đó thật chẳng tốt gì lắm”. Nhưng nhà báo muốn Page chia sẻ về quyền lực và thành tựu của công ty, cũng như quyền lực của một người có trong tay hơn 10 tỉ đôla vào tuổi 32. Và tờ báo này tường thuật là Page nói bằng giọng đầy suy tư và một cảm giác mãnh liệt về “trách

nhiệm làm cho thế giới tốt đẹp hơn". Tổng giám đốc Eric Schimdt khi đó đứng bên cạnh đã bổ sung thêm với nhà báo: "Lý do khiến cho câu hỏi của ông trở nên không có ý nghĩa nữa là vì Page bận đến nỗi không kịp thấy chóng mặt". *Economist* tạm kết: Chính là bạn thay đổi thế giới.

Có đáng tin không, khi một doanh nhân lại chỉ nghĩ đến những điều tốt, cống hiến và phục vụ mà không xem việc kiếm tiền là tối thượng? Có một số người không tin trên đời lại có doanh nhân không ham tiền. Và đó là thực tế của một số người. Bởi lý lẽ phổ biến kiểu như thế này: Thế gian cũng có một vài vị thánh sống nhưng nếu bạn tỏ ra ngoài rằng mình là thánh thì bạn cần bị cười, hoặc được gọi là chủ nghĩa lý tưởng hay kiêu ngạo. Page vẫn là một mối hoài nghi.

Page nghĩ gì về tất cả những "quyến rũ" do mình tạo ra? Năm 2001, vào thời điểm đột nhiên nổi tiếng, quá huy hoàng với một thanh niên, Page nói với tập san *Michigan Engineer* của Đại học Michigan (số xuân hè 2001): "Lúc này tôi không thấy một viễn cảnh tốt lắm. Trong vài năm tới tôi có thể bị Google thổi văng đi mất. Cho nên bây giờ tôi thấy rắc rối quá và lo lắng nữa. Cho nên tôi không muốn thành ra người quá tự mãn".

THÁCH THỨC TỪ TƯƠNG LAI VÀ VŨ KHÍ TỐI THƯỢNG

Nhưng với Page thì không có cuộc chiến nào với bên ngoài cả. Cuộc chiến thực sự của Page là chính mình, là những khó khăn của con người trước tri thức mới mẻ là Internet, công nghệ thông tin và khoa học truyền thông. Thách thức ở phía trước. Page nói với *Business Week:* "Trước đây mọi người không nhận thức đầy đủ về tầm quan trọng của tìm kiếm trên Internet. Trong thực thế, nó bao trùm nhiều lĩnh vực như công nghệ, các ứng dụng, thông tin... Càng ngày người ta càng quan tâm đến tìm kiếm là bởi vì ai cũng cần tự mình có những thông tin khách quan, nhiều chiều và không thiên vị. Hơn nữa thế giới web chính là một siêu thư viện. Hãy thử hình dung nếu một người thủ thư mà có khối lượng kiến thức như Google và biết dùng kiến thức đó để trả lời một câu hỏi, rõ ràng điều đó làm thay đổi thế giới".

Tổ chức thông tin cho thế giới, Googler nào cũng biết công việc của mình là như vậy. Khi được hỏi làm sao Google có thể biết hết thông tin, tri thức của nhân loại, Craig Silverstein– người làm thuê đầu tiên của Google, nói: "Chúng tôi mất khoảng

300 năm nữa để có được toàn bộ thông tin của nhân loại trong thư viện của chúng tôi. Có thể chúng tôi làm từ từ nhưng kiên định với tiến trình đó và một ngày nào đó chúng tôi sẽ làm được như vậy". Có thể thấy Google đang bận tâm về tương lai, qua phỏng vấn của Stefanie Olsen, *CNET News* 2003, với Craig Silverstein, giám đốc công nghệ:

Olsen: Nhìn toàn cảnh, vai trò của Google trong lịch sử tìm kiếm là gì?

Silverstein: Google đã đến đúng lúc và đúng nơi. Lịch sử tìm kiếm, từ khi máy tính ra đời, là một nơi nhiều và thật nhiều thông tin có giá trị cho con người, và như vậy bạn cần những kỹ thuật tinh vi hơn để nắm bắt và làm cho chúng trở nên hữu dụng. Google là một mũi nhọn trong vấn đề đó.

Olsen: Anh vừa vẽ xong chân dung mô hình máy tìm kiếm cũng tương tự như trí thông minh trong phim khoa học viễn tưởng. Bạn có thể nói thêm về ý tưởng đó không?

Silverstein: Vâng, ý tưởng tiếp theo là một cái máy tính thông minh giống như là người thủ thư vậy. Vì vậy, một phần trong mục tiêu của chúng tôi là làm cho máy tính đủ thông minh sao cho khi chúng ta giao tiếp với nó thì nó có thể làm việc với các thông tin đó và cho chúng ta những kết quả tốt nhất. Đó là điều Google nghĩ về việc gia tăng chất lượng.

Olsen: Bạn nghĩ rằng khi nào thì trí thông minh nhân tạo trở thành sự thật?

Silverstein: Tôi nghĩ rằng việc thấu hiểu ngôn ngữ là công việc trước nhất trong ngành trí thông minh nhân tạo và sau đó là cách nói chuyện với máy tính giống như là nói chuyện với thủ thư. Chắc cũng phải hai trăm hay ba trăm năm gì đó nữa người ta mới có thể xong việc này. Tôi nghĩ không ai nghi ngờ điều tôi vừa nói.

Olsen: Đó là Tư tưởng tốt đẹp.

Silverstein: Ngược thời gian về 30 năm trước, người ta đã bắt đầu nghiên cứu về trí thông minh nhân tạo, vào thập niên 60 của thế kỷ XX, mặc dù vấn đề chỉ được giải quyết trong ngày hôm nay – một cách căn bản chúng ta vẫn chưa đến gần hơn giới hạn của mục tiêu thấu hiểu ngôn ngữ.

Olsen: Một vài nhà khoa học máy tính ngờ rằng thuật toán PageRank sẽ chết, bởi vì các nhà buôn trên Internet đã khai thác những ý tưởng sai lầm trong site của họ. Đó có phải là sự thật không? Liệu có gì thay đổi không hay nó đã sẽ hết vai trò của nó?

Silverstein: Cách nhìn cho rằng PageRank sẽ chết là cách nhìn xơ cứng vẫn thấy trong thế giới này. Nó sẽ tiếp tục trở thành một phần của các phối hợp phân loại, với thời gian nó sẽ được chúng tôi phát triển những ý tưởng mới thích ứng với việc phân loại.

Olsen: Các anh có dùng những thuật toán khác để thể hiện vai trò lớn hơn không?

Silverstein: Vâng, tất nhiên là chúng tôi cũng đang

dùng những kỹ thuật khác nữa. Chúng tôi tìm những mã mà con người dùng thể hiện trí thông minh của mình, giống như việc quyết định đi từ trang này qua trang khác khi lướt web.

Đối với Page, thách thức nằm ở phía trước. Trong tương lai, một thuật toán có thể tìm kiếm hoàn hảo sẽ thấu hiểu hết mọi chuyện trên đời này và quan trọng là nó cung cấp mọi thông tin đúng đắn. Tuy nhiên, Page nói, "chúng ta còn lâu mới đạt tới ngưỡng có một cái máy biết mọi chuyện và luôn cho câu trả lời đúng". Xem ra, chính những nhà sáng lập Google đã tình nguyện nhận sứ mạng đó. Page thường nói: "tổ chức thông tin cho thế giới", "làm thế giới tốt hơn", "không làm điều xấu". Để chắc chắn suy luận này đúng, hãy nghe chính Page nói với *Business Week* vào 2003:

Hỏi: Nhiều hãng công nghệ muốn phát triển các dịch vụ tìm kiếm đồng thời trên Internet, trên máy chủ cục bộ và trên cả hệ thống lưu trữ email. Đó có phải là mục tiêu của Google?

Page: Mục tiêu của chúng tôi là tổ chức một thế giới thông tin. Khi kho thông tin càng nhiều, kết quả tìm kiếm càng chính xác. Do đó, tôi hy vọng có thể quét được nhiều nguồn hơn, kể cả các nguồn cá nhân.

Hy vọng của Page – một niềm hy vọng bao giờ cũng có một ý nghĩa thách thức nào đó – cũng chính là mong muốn tự nhiên của bất cứ ai – mong muốn hiểu biết.

Mấu chốt, cuối cùng vẫn là quan điểm kinh doanh. Một quan điểm cống hiến đã đưa đến những mới mẻ trong thế giới kinh doanh và cách quản trị của nó. Quan điểm đó làm nên huyền thoại Google.

Như vậy, đối với Page các thách thức lớn nhất thì luôn nằm ở tương lai. Vậy, đâu là vũ khí tối thượng để bay vào những chân trời chưa biết trước?

*

* *

Một nhóm kỹ sư bước vào phòng họp, mỗi người mang theo một máy tính xách tay hiệu IBM ThinkPad. Đồng hồ bắt đầu đếm ngược. Họ có 20 phút để thuyết phục ba sếp. Luật chơi đã được đặt ra từ lâu: Ý tưởng hay dự án của bạn sẽ không được chấp thuận nếu không có những con số để chứng minh cho sự xuất sắc của ý tưởng hay sản phẩm. Các kỹ sư trình bày rằng họ có thể kiếm được 80 triệu đôla mỗi năm bằng cách giảm kích thước các hình ảnh trong kết quả tìm kiếm, và như thế sẽ giúp tăng các đường link quảng cáo. Page nhìn các chuyên gia và nói: "Thế hiện nay, chẳng phải chúng ta đã kiếm đủ tiền rồi sao?". Tất cả cười vang. Và mọi chuyện kết thúc ở đó, không tiến hành nữa.

Đó là quan điểm kinh doanh của nhà tỷ phú trẻ tuổi Larry Page. Hãy bắt đầu với Page bằng việc xem đem đến cho thế giới cái gì hữu ích chứ không bắt đầu bằng tiền. Trong thế giới thương mại, điều

đó thật ngạc nhiên. Có thể đặt ra câu hỏi: "Việc tìm cách cân bằng giữa cơ hội kinh doanh và niềm tin của người dùng liệu có đúng đắn không?". Hoặc cũng có thể hỏi thẳng thắn hơn: "Liệu có thật tình là như vậy không?" Toàn bộ lịch sử Google là câu trả lời sinh động và cam go cho câu hỏi đó. Cuộc họp mà Adi Ignatius vừa tường thuật cho thấy, cho đến tận khi đã giàu có Page vẫn là "chàng trai mà bất cứ bậc phụ huynh nào cũng muốn con mình được như vậy", theo cách nói của *BBC*. Tinh thần doanh nghiệp là kinh doanh để kiếm tiền hay tạo ra giá trị, phụng sự xã hội? Đó luôn là cuộc tranh luận bất tận về quan điểm hoặc ít nhất cũng là từ ngữ. Page đã lựa chọn và đó chính là những gì nhân viên của Google phải làm. Điều may mắn của Page là đã có người bạn Brin cùng quan niệm kinh doanh, và hàng ngũ lãnh đạo hợp tác với triết lý đó.

*

* *

"Chẳng phải chúng ta đã kiếm tiền đủ rồi sao?" – có thể là câu nói bị nhìn nhận là phi kinh doanh. Nhưng Page đã nhấn mạnh thuyết phục vụ người dùng trong thư IPO gửi cổ đông xem, như đó là do kỹ thuật đã giúp Google thành công trong quá khứ, và đó sẽ là nguyên tắc tối cao trong tương lai. Đó là vũ khí tối thượng mà Google đã làm ra một thế giới cho riêng mình và vũ khí đó sẽ tiếp tục là

lý do tồn tại của Google trong tương lai. Thiên h có thể bình phẩm đủ thứ về quan điểm kinh doan đó nhưng Page và Brin vẫn diện sơ mi đen, quần bò, đi giày đế mềm và hài hước với nhân viên. Họ vẫn chơi khúc côn cầu gần bãi đỗ xe của công ty vào những lúc rảnh rỗi để giữ sức khỏe.

Đời tỷ phú của Page còn quá trẻ để người ta có thể kết luận về ý nghĩa đồng tiền và lợi nhuận đối với Page. Tuy nhiên, những thành công ngoạn mục của Google đã cho thấy Page đã thành công khi viết lại các nguyên tắc kinh doanh, văn hóa công ty.

Ở tuổi 30, Page chưa hề gặp thất bại đáng nói nào trong thương trường mà lại thành công một cách khác lạ. Đó cũng là điều đáng học hỏi từ nhà tỷ phú trẻ này.

Nhưng thật ra, Page là ai? Nhà kinh doanh? Nhà quản trị? Nhà khoa học hay người rao giảng về giá trị đạo đức kinh doanh nào đó? Câu trả lời có thể nằm ở việc làm tiếp theo của nhà tỷ phú này: Rời bỏ ngai vàng.

Chương 4.

SỐNG CHO KHÁT VỌNG LỚN

Tôi thật sự yêu thích công nghệ.

Larry Page

Google đã trở thành người bạn tìm kiếm quen thuộc, giản dị và tốt bụng của nhiều triệu người trên thế giới. Từ cái ô nhỏ trên màn hình, tri thức nhân loại được chia đều cho bất cứ ai, chỉ cần mỗi máy tính được nối mạng (cùng với ngoại ngữ và những kỹ năng cá nhân khác). Những người nuôi tôm hay thủy sản ở khắp Việt Nam có thể ngẫu nhiên tìm thấy trang web của Giám đốc công ty Việt Linh ở Cần Giờ, TP.HCM, với một vài từ khóa trong ngành của mình. Sau đó, họ trao đổi chuyện nghề nghiệp với nhau. Bằng cách tương tự người nông dân nuôi tôm còn tìm kiếm sự hiểu biết từ khắp thế giới. Các em bé ở đồng bằng Sông Cửu Long cũng có thể tìm hiểu đời sống trang lứa ở châu Phi. Các doanh nhân ngày ngày google để tham khảo cả núi thông tin. Các nhà nghiên cứu, chính trị gia, giáo sư... google mỗi ngày. Cứ 100 người tìm kiếm trên mạng thì có 70 người dùng Google.

Nhưng các nhà nghiên cứu vẫn chưa biết Google sẽ đi về đâu trong tương lai.

NỖI CÔ ĐƠN MỚI

Không ai muốn cái bóng ma vụ nổ bong bóng xà phòng dot.com xảy đến với Google. Mặc dù ai cũng biết rằng, Google đã ra đời mà miễn nhiễm trong

chính cơn đại dịch dot.com sụp đổ, làm kinh tế Mỹ đi xuống trong thập niên cuối thế kỷ XX. Nó đặc biệt vì nó đã không hề hấn gì. Thời điểm 2004, Google lên sàn giao dịch, đã tạo ra niềm hy vọng lớn cho ngành kinh doanh dot.com. *Newsweek* viết: "Sự kiện phát hành công khai chứng khoán lần đầu được tiên được dự đoán nhiều nhất của thế kỉ này đã bắt đầu". Khi Google bán IPO, nó đã thu hút các nhà phân tích Phố Wall, các nhà đầu tư dự đoán giá trị của nó và cuốn hút công chúng nua bán cổ phiếu.

Một lý do nữa là giới chuyên môn không thể biết hoặc suy đoán về chiến lược của nhà tìm kiếm vĩ đại Google. Người ta chỉ thấy từ năm này qua năm khác, hai chàng trai của Google chỉ làm một việc duy nhất: giúp người dùng, trên toàn thế giới, tìm kiếm, tìm kiếm và tìm kiếm.... miễn phí, miễn phí và miễn phí! Chẳng thấy một dấu hiệu làm ăn gì cả ngoài việc thu phí quảng cáo! Bất cứ sản phẩm nào của họ tung ra cũng sạch sẽ và dễ sử dụng, nhất định không cúi lưng thu tiền bằng cách tung pop-up ào ào để lấy lòng khách hàng quảng cáo. Trong khi nhất định Page không phải là thánh rồi!

Lĩnh vực nào Google cũng nhảy vào theo cách như vậy khiến những nhà quan sát không biết họ sẽ đi về đâu. Như vậy họ bắt đầu lo lắng. Bởi vì Google đề nghị cung cấp dịch vụ Internet không dây cho San Francisco, một quầy video trực tuyến các chương trình ti-vi và giải trí NBA, một gói phần

mềm máy tính để bàn, dịch vụ nhắn tin và giao tiếp giọng nói, một tỉ đôla rót vào AOL của Times Warner, một địa chỉ quảng cáo phân loại. Dường như Google cạnh tranh với tất cả. Nhà đầu cơ Rashtchy nói: "Google là chiếc hộp đen bí ẩn cho tất cả mọi người".

Giải thích về "chiếc hộp đen bí ẩn", Page chỉ cười và nói với Adi Ignatius của *Times*: "Chúng tôi thà để họ hiểu nhầm chứ không nói ra chiến lược của mình, vì đơn giản đó cũng là chiến lược". Chiến thuật im lặng khôn ngoan này, Page đã áp dụng trong suốt thời kỳ ẩn náu trong vô danh ở nhà giữ xe, suốt ba năm. "Cô đơn" là trải nghiệm đầu đời của những gã thanh niên đầy khát vọng. Bây giờ cũng vậy, Page khoác áo phòng thí nghiệm để tiếp tục những kế hoạch "ngạo mạn" trong tương lai. Những ai ở Google thì hiểu họ. Ngoài ra, Page đành im lặng là thượng sách. Đó là nỗi cô đơn vui vẻ và mới mẻ.

Brin từng nói với *Moscow News* một tiên đoán kỳ cục: Một ngày nào đó, các máy tìm kiếm sẽ không còn tác dụng, vì người ta có thể tìm kiếm một cách tự động. Cứ như Brin nói thì máy tìm kiếm Google một ngày nào đó sẽ chẳng là gì nữa! Có phải bộ đôi này biết trước tương lai của mình không? Câu trả lời là có thể. Và vì vậy, Page sẽ tham gia công việc khoa học của công ty.

Nếu bạn đã biết trước tương lai của bạn thì bao giờ bạn cũng chuẩn bị ngay bây giờ. Page và Brin

cũng vậy thôi. Có điều là những gì họ đang làm hiện nay, để chuẩn bị cho tương lai, không giúp người ta thấy rõ ràng lắm. Có những dự án, thuần túy tìm kiếm, liên quan đến điện thoại di động, hợp tác với NASA liên quan đến không gian nhưng lại có những thứ không liên quan đến máy google như biến những thành phố thành khu vực truy cập Internet không dây. Google cũng không thể giấu diếm logic tiến đến việc làm ra phần mềm máy tính kiểu như Windows. Một tiết lộ khác cho thấy họ có thể đi sang một lĩnh vực rất xa lạ với Google, một ý tưởng liên quan đến xu hướng hội tụ liên ngành nano-bio-info (nano – sinh học – thông tin).

Để sáng tỏ hơn quan điểm kinh doanh của Page và tiên đoán của Brin, hai người vốn rất hiểu nhau, sẽ không ai biết rõ ràng hơn Vinton Cerf – nhà truyền bá lợi ích của Internet và của chính Google.

Trích trả lời phỏng vấn của Vinton Cerf với biên tập viên Jorge Mascimento Rodrigues của *Gurusonline* tháng 10.2005:

Hỏi: Chúng ta chờ đợi gì trong tương lai đối với biển trời Internet mênh mông này?

Đáp: Chúng ta sẽ tìm ảnh hưởng của chính chúng ta thông qua Internet với luôn hơn một cách thức tại một thời điểm – đôi khi nhiều cách thức sẽ được kết hợp lại để tạo nên một sản phẩm.

Hỏi: Ông giữ vai trò là "ăng ten" của Google nhằm

nắm bắt các khả năng (tương lai) từ công nghệ. Vậy công ty của ông tìm lợi nhuận gì trong xu hướng hội tụ nano-bio-info (như thông cáo báo chí Google cho biết)?

Đáp: Thật là một câu hỏi suy đoán hay. Tôi khá bị lôi cuốn, trong một cái nhìn toàn cảnh, về sự ảnh hưởng với hệ thần kinh, kể từ khi bà nhà tôi cấy ốc tai thành công vào năm 1996.(...) Chúng ta có khả năng kết nối những hệ cảm biến với các hệ thông tin, điều này cũng giống như việc làm gia tăng khả năng cảnh báo thảm họa môi trường như động đất, sóng thần, ô nhiễm và tai họa do chính con người tạo ra. (Vinton không nói gì đến chuyện kiếm lời mà câu hỏi đặt ra.)

Hỏi: Thật là không có giới hạn nào với Google sao? Sau GoogleEarth với đối tác NASA, chúng ta sẽ có một kho dữ liệu GoogleSpace đúng không?

Đáp: Tôi chưa có dịp thảo luận về các tác động từ kế hoạch Google/NASA nhưng như bạn đã biết là tôi đang làm việc tại phòng thí nghiệm Jet Propulsion, nhằm đưa Internet vào không gian liên hành tinh (inter-planetary), để hỗ trợ thám hiểm không gian. Google cho phép tôi tiếp tục công việc này và tôi mong học hỏi thêm từ vụ hợp tác giữa họ. NASA có một lượng thông tin khổng lồ thu thập từ nhiều sứ mệnh không gian trong suốt 40 năm qua. Và điều này bao gồm những thông tin sử dụng được, rất hữu ích bằng cách phối hợp chúng với các công cụ, phương pháp của Google

và các nguồn thông tin khác. Vì thế, tôi nghĩ, công việc này có một tiềm năng tương lai tốt đẹp để tôi tham gia.

Vinton Cerf đã hé những hướng mới của Google nhưng cũng như Page, ông không nói chi tiết gì lắm. Nhưng tên tuổi, uy tín của ông không cho phép ông "nói cho vui" về một tương lai mà Google sẽ bước vào, hay chính xác hơn là Page và Brin sẽ dấn thân.

Có thể cảm nhận được tầm nhìn của đôi bạn này về tương lai và vì sao họ bận bịu, phải ăn bữa tối ở công sở và ít khi thanh minh thanh nga điều gì, qua trích đoạn phỏng vấn về chuyện kỹ thuật của *Playboy* với Brin, dịp Google lên sàn - 2004.

Playboy: Chúng ta sẽ sử dụng Google như thế nào trong tương lai?

Brin: Rõ ràng là có rất nhiều cách. Chúng tôi hiện đang nghiên cứu một số hình thức. Bạn có thể gọi một số điện thoại và hỏi điều muốn biết, và thông tin sẽ được đưa ra. Hiện nay thì nó mới chỉ là một món đồ chơi thôi, nhưng nó giúp chúng tôi nhận biết cách phát triển những sản phẩm khác trong tương lai.

Playboy: Vậy mục đích của các anh là làm cho tri thức cả thế giới liên kết trực tiếp với bộ óc chúng ta?

Brin: Tiến gần tới mức đó, càng gần càng tốt.

Playboy: Ở một vài mức độ nào đó, liệu bộ nhớ có bị quá tải không?

Brin: Não chúng ta hoạt động hết sức hiệu quả trong việc xử lý một lượng thông tin khổng lồ. Chúng tôi muốn làm ra những cỗ máy tìm kiếm thông minh hơn để có thể làm phần lớn công việc thay cho con người. Càng thông minh càng tốt. Rồi sẽ dẫn đến đâu nhỉ? Có ai mà biết trước được đâu.

*

* *

Chúng ta vừa có những thông tin cho phép hiểu những đam mê cá nhân của Page. Nỗi ám ảnh mà Adi Ignatius của *Times* gọi là "dùng công nghệ để hiện thực hóa bản ngã của mình". Chú bé ngày nào tẩn mẩn hàng giờ đồng hồ với những cái radio cũ bây giờ tiếp tục mê mẩn những chân trời khoa học. Có thể nỗi ám ảnh đó đã mạnh hơn hào quang của chức danh chủ tịch, tổng giám đốc một tập đoàn huyền thoại. Quyền lực khoa học mạnh hơn đối với Page. Nhiều nguồn tin cho biết, trong số một trăm dự án của Google có một dự án là nghiên cứu trí thông minh nhân tạo. Trong đó, khi nó ra đời, người dùng sẽ "nói chuyện" với máy tìm kiếm và máy có khả năng "hiểu" những gì bạn nói. Những chuyện "ngông cuồng" như vậy khiến cho một người rất trẻ như Page, rời bỏ ngai vàng nhẹ nhàng.

Việc từ bỏ ngai vàng ít nhất cũng cho thấy hai

khía cạnh về tính cách cũng như suy nghĩ của Page. Khi Google trở nên phát triển quá mức dự đoán của hai nhà sáng lập, nó buộc chính chủ nhân của nó phải theo mũi lao đã phóng đi. Nhân viên tăng lên hơn 200 người rồi 3.000 người. Hàng triệu con người trên thế giới kỳ vọng vào Google. Và vào cái ngày Page nhận ra trách nhiệm lớn lao của họ đối với "những người đang phụ thuộc vào thông tin của Google", Page và Brin quyết định bước đi mới. Đó là cho Google một bộ máy quản lý phù hợp để điều khiển chiếc phi thuyền đang bay. Page trao lại quyền điều khiển của mình cho nhà chuyên nghiệp Eric Schmitd. "Từ chức" là một nét văn hóa. "Tham quyền" thì sẽ "cố vị". Page không làm như vậy vì nhìn thấy trách nhiệm của mình, và hiểu rõ vị trí mình.

Mọi chuyện ở Google là do Page và Brin quyết định. Ai cũng biết như vậy. Nhưng vai trò điều hành của Eric thì thực tế đã chứng minh bằng cú đại nhảy vọt từ khi lên sàn giao dịch. Sức mạnh của Page là sản phẩm khoa học. Sức mạnh của Brin là kỹ thuật. Mỗi người giữ một vị trí phó chủ tịch trong lĩnh vực của mình. Cả hai sẽ đẩy mũi nhọn Eric đầu sóng ngọn gió bay về phía trước. Những con người tài năng này biết rõ mình là ai và cho đến nay, họ vẫn là một "đội bóng trong mơ", của thung lũng Silicon, của thế giới kinh doanh.

Ám ảnh phát minh của Page không chỉ bộc lộ ra

vào những năm 2002 sau khi trao quyền cho người kế vị. Hai năm trước đó, năm 2000, khi chỉ mới là chàng trai nổi tiếng còn lãnh đạo cao nhất của tập đoàn ở tuổi 28, Page đã có lần nói về cá nhân, trích phỏng vấn của biên tập viên cao cấp Verne Kopytoff của *San Francisco Chronicle* (31.12.2000) với Larry Page.

Verne Kopytoff: Công nghệ anh thích nhất?

Page: Cái món đồ mà tôi yêu thích nhất là đồ chơi kích thích trí não của hãng Lego (Lego Mindstorms). Mấy thứ nho nhỏ như vậy mà lại có thể làm ra một cái máy vi tính. Chẳng hạn như đó là những con robot có những cảm biến. Tôi đã làm được một vài thứ như vậy đấy.

Verne Kopytoff: Lần cuối cùng anh không đụng đến công nghệ là khi nào?

Page: Thời gian tham gia Burning Man (một liên hoan nhạc rock ở Sa mạc đá đen của Nevada gây quỹ cho tuần lễ Ngày Lao Động). Bạn không được liên lạc gì trong thời gian ở đó cả. Nhưng cũng phải có một vài thiết bị công nghệ gì đó mới được việc chứ. Tôi thực sự yêu công nghệ. Tôi có một cảm xúc thích thú khi nhìn thấy bất cứ sản phẩm nào có thể làm được điều này điều nọ cho con người.

Công nghệ, những máy móc giúp đỡ cuộc sống con người là đam mê từ nhỏ của Larry Page. Chuyện kinh doanh hãy để cho Eric. Nhiều nhà viết tiểu sử Larry Page cho biết thuở nhỏ Page không thích chơi

những đồ chơi xếp hình của hãng Lego, thay vào đó là máy tính và thiết bị điện tử hư hỏng – ví dụ như những ống mực nhiều màu hiện trưng bày ở bảo tàng Stanford. Song thật ra, thông tin đó có thể không còn xác thực nữa, vì trích đoạn ở trên cho thấy Page thích thú với loại đồ chơi xếp hình chuyên đề kích thích trí não của hãng Lego. Trong giờ giải lao ở những cuộc họp hành, Page không chỉ chơi một mình mà còn lôi kéo cả Brin và Eric cùng chơi, dù Brin không "ám ảnh" mấy trò này lắm.

Như vậy, có thể thấy, Page là người của khoa học nhiều hơn là nhà kinh doanh, cho dù đã làm ăn không tồi chút nào vào thời kỳ xây dựng Google. Page, linh hồn của Googleplex và Brin, bộ não của nó dường như vì vậy mà rất thoải mái trong vương quốc giàu sụ của họ. Hàng ngày Page rủ Brin xuống sân bóng chuyền, quần cộc, áo ba lỗ quần nhau trên sân cát với nhân viên. Gần như chẳng bao giờ người ta thấy Page trang nghiêm trong bộ veston và cà vạt.

ĐỂ SỐNG CHO KHÁT VỌNG

Gurusonline gọi Larry Page là tín đồ của công nghệ. Page có một niềm tin mãnh liệt vào đặc tính biến đổi cuộc sống của công nghệ. *San Francisco Chronicle* vào năm 2000 đã hỏi chuyện công nghệ

đối với nhà tỷ phú trẻ. Khi đó, Page nói: "Tôi thật sự yêu thích công nghệ". Còn Bây giờ, hãy quay về với hiện tại 2006, nơi Page đã từ bỏ chức chủ tịch để tập trung vào công nghệ cho Google.

Từ khi bận rộn với Google, Larry Page đâm ra không còn chơi saxophone như thuở bé nữa. Tuy vậy, trình độ chơi kèn của tỷ phú Page vẫn đủ để hòa tấu chung với ban nhạc nhà nghề U2 trong một buổi tiệc tại Oakland. Từ nhỏ, Page đam mê âm nhạc nhưng lại chìm đắm với những thứ máy móc và máy vi tính. Nhiều người tin rằng, tính cách của cá nhân nhà sáng lập đã ảnh hưởng mạnh đến văn hóa doanh nghiệp. Brin cũng sở hữu một cá tính sôi nổi nhưng theo nhà báo Adi Ignatius của *Times*, người đã bỏ suốt một tuần lễ để sống bên trong Googleplex nhằm "giải mã" hiện tượng Google, thì Page là người "suy nghĩ sâu xa" hơn và "kỳ lạ hơn". Ignatius kể rằng đã từng chứng kiến việc Page tóm tắt bài diễn văn cho triển lãm ở Las Vegas trước khi nó diễn ra cả tháng trời. Những diễn văn như vậy, thường được ai đó soạn thảo cho các sếp theo cách thông thường. Quay lại lịch sử Google, chúng ta cũng có thể gặp tính cách này ở Page khi chuẩn bị cho Google bước vào cuộc chơi lớn nhất trong đời: Mất năm năm trời, nhiều hơn gấp đôi so với bình thường. Và cũng giống như ở thành công ở Las Vegas, Google đã thành công vượt quá mong đợi ngay khi bước vào Phố Wall – lên sàn giao dịch chứng khoán năm 2004.

Để tạo ra một cuộc cách mạng, người ta không thể không nuôi dưỡng và chờ thời cơ chín muồi.

Các kỹ sư của Google Inc. cảm nhận như thế nào về niềm tin vào công nghệ của các nhà sáng lập? Đây là niềm tin tưởng của một googler, kỹ sư Alan Eustace: “Một trong những ý tưởng mà chúng tôi đang thực hiện là bộ máy phiên dịch. Chúng tôi tin tưởng một cách mạnh mẽ rằng có đủ dữ liệu trên web và trên thế giới hiện tại, cho phép chúng tôi dịch tự động từ ngôn ngữ này sang ngôn ngữ khác”. Nhân viên Google đã làm việc theo nhóm ở tất cả các loại ý tưởng có khả năng làm thay đổi thế giới. Khát vọng tuổi trẻ của Page đã lan sang nhân viên. Và đó là một trong các động lực khiến nhân viên ở lại công sở suốt đêm để tiếp tục các dòng suy nghĩ của mình và làm việc.

Page có một lo âu và cũng là động lực để tiến về phía trước. Vào dịp lên sàn chứng khoán (2004), Page – khi đó vừa trở thành tỷ phú – trao đổi với tạp chí *Playboy*.

Playboy: Thậm chí bây giờ Google đã trở thành một động từ rồi. Các anh đã bắt đầu tính toán mức độ thành công của Google từ khi nào?

Page: Tôi không nhớ rõ lắm. Có lẽ từ rất sớm khi tôi đọc được một bài báo nào đó nói “người ta google các cuộc hẹn” (google như động từ). Tôi nhận thấy đó là một trách nhiệm lớn lao. Nếu bạn hiểu được rằng mọi người đang dựa vào bạn để có thông tin thì bạn sẽ cảm nhận được trọng trách đó. Bạn phải nghĩ về điều đó một cách thật sự nghiêm túc.

Playboy: Các anh có còn ngạc nhiên từ những người dùng Google không?

Page: Chúng tôi lúc nào cũng nghe những câu chuyện đáng ngạc nhiên. Tôi nhận ra chúng tôi là một phần của cuộc sống mỗi ngày của mọi người, giống như chuyện đánh răng vậy. Mọi người dùng trong cả ngày, cho mọi thứ: khi làm việc, mua sắm hay tìm cách quyết định sẽ làm gì sau khi tan công sở. Và nhiều thứ khác nữa. Google được chấp nhận như một phần của cuộc sống. Điều đó thật đáng lưu ý và giải thích vì sao Google thành công.

Playboy: Dù các anh đã lên danh sách tới 4 tỉ trang web (2004-NV), thì vẫn còn tới hơn 10 tỉ trang nữa, và con số đang tăng lên hàng ngày. Liệu Google có thể bắt kịp và tiếp tục phát triển không?

Page: Chúng tôi buộc phải như vậy. Số lượng không ngừng tăng của thông tin có nghĩa là càng có nhiều cơ hội để có câu trả lời tốt hơn. Càng có nhiều thông tin thì càng tốt mà.

Có thể thấy, qua những phát biểu của chính Page, của Vinton Cerf hay của Craig Silverstein rằng Google chỉ mới bắt đầu tiến trình của nó, cũng như kỷ nguyên công nghệ thông tin chỉ mới đi những bước đi đầu tiên của nó trong lịch sử rất

dài của con người. Cuộc viễn du chỉ mới bắt đầu, như giáo sư Cerf đã nói. Page thích cuộc viễn du khoa học đó hơn là kinh doanh.

*

*　*

Vậy Larry Page là ai? Nhà quản lý với thuyết khác biệt hóa? Nhà khoa học? Nhà tỷ phú? Thông tin mới nhất từ *Forbes*, khi chương này vừa được viết xong: Google mua lại ga-ra cũ thuở khởi nghiệp. Trên website Google cũng loan tin này. Báo Việt Nam cũng đưa vào trang thế giới. Page và Brin mua lại kỷ niệm xưa và xem như là một phần của di sản văn hóa doanh nghiệp. Chuyện mới hơn của chuyện tám năm trước là họ mua luôn ngôi nhà bên cạnh, để tiện cho khách tham quan. Từ cái ga-ra xe hơi bước một bước tám năm ra quy mô toàn cầu và hàng đầu. Một kịch bản khởi nghiệp quen thuộc của thung lũng Silicon nhưng hoàn toàn mới lạ về diễn xuất trong suốt quá trình của nó... Hiện tượng "Google is global" do Page dẫn dắt, thành công trong thời gian rất ngắn, cho thấy những kinh nghiệm gì?

Tư duy nhân loại của những nhà khoa học thuần túy là may mắn lớn nhất cho Google. Page đã xuất phát như vậy và để đầu óc mãi mãi đi theo hướng đó. Từ đó, nó chi phối và hướng dẫn toàn bộ các đường lối kinh doanh. Điều này giải thích vì sao nhiều máy tìm kiếm khác cũng đã ra đời trước và sau Google, trong đó có máy của Việt Nam, đã

không thể lan tràn toàn thế giới như Google.

Từ khát vọng toàn cầu như vậy của Google, Page đã lãnh đạo và hoàn tất giai đoạn mời gọi cả thế giới cùng tham gia vào công cuộc của Google. Như thể đó là công việc chung mọi người. Page kiên nhẫn giải thích và thuyết phục các bên tham gia hãy hành động vào công việc đó – giải quyết một thách thức do thời đại Internet đặt ra. Kết quả là các bên tham gia – người dùng, khách hàng quảng cáo, doanh nghiệp, nhà đầu tư, nhà khoa học, các chính khách... – đã nhận ra vấn đề và tham gia vào. Công nghệ và công nghiệp tìm kiếm thông tin trên Internet phát triển một bước dài.

Page đã may mắn được đứng trên vai những người khổng lồ – những nhà kiến tạo thế giới Internet – và biết cách đứng vững trên yếu tố thời đại đó. Page đã chỉ thành công khi giải quyết xong đặc tính liên văn hóa và phi biên giới của thế giới ảo, với cảm hứng rõ nét về đời sống thực của con người trong thời kỳ thứ ba của toàn cầu hóa.

Không thể chắc chắn Google thành công như hôm nay nếu Page không tìm kiếm được các mối cộng tác xung quanh. Có lẽ Google chỉ là cái ga-ra cô đơn hoặc là một công ty bình thường giàu có nào đó nếu không tạo được cảm hứng cho các tài năng hàng đầu lựa chọn Google – ngày mà Page không đủ tiền để trả lương tương xứng. Rất có thể hàng triệu con người trên khắp hành tinh đã không tham gia vào công cuộc truyền bá Google tự nguyện,

nếu đám đông không được Google tôn trọng trong văn hóa quảng cáo. Hàng ngàn nhân viên sẽ không đủ cảm hứng sống chết với doanh nghiệp nếu họ không được tin tưởng và kích thích cái tốt luôn tiềm ẩn bên trong mỗi tâm hồn.

"Trẻ" là phẩm chất hàng đầu của Google và rất có thể đó là lý do giúp cho tập đoàn này vươn vai lớn dậy, đi nhanh như ngựa phi. Nói về tuổi tác, họ có rất ít các cây đa cây đề nắm giữ các vị trí xung yếu, còn lại cả chục chức vụ điều hành mảng là những người đồng trang lứa với Page. Những người trẻ là minh chứng tốt nhất cho lý do thành công của một nền văn hóa khác biệt. Người trẻ thích nghi nhanh với cái mới. Họ hiểu nhau vì "cô đơn" như nhau, khát vọng giống nhau. Cuối cùng, tất cả làm nên một không khí trẻ, bao gồm cả những lão làng trong đó.

Các nước nghèo có thể nhìn thấy gì từ một hiện tượng có tính thời đại như vậy? Đó có thể là cơ hội cho mọi nơi là tương đối ngang bằng nhau. Công nghệ và kinh doanh IQ có thể giúp đi tắt đón đầu, với điều kiện tối thượng là có góc nhìn phù hợp. Người trẻ Việt Nam chắc chắn đã có trong mình chút hy vọng từ huyền thoại Google. Doanh nhân Việt Nam chắc chắn đã chia sẻ chút tinh thần doanh nghiệp trong bối cảnh thế giới phẳng, muốn hay không cũng phải tiến vào với nhiều bỡ ngỡ.

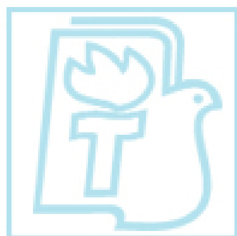
Trong suốt tiến trình đó, điều nổi bật lên là Page đã nhảy vào làm doanh nhân với cách nhìn đời của một nhà khoa học. Để cuối cùng, Page dám từ bỏ đúng lúc để có thể tiến xa hơn trên con đường khoa học, công nghệ – những thứ không bao giờ có đường biên giới lãnh thổ, màu da hay tôn giáo.

Điều răn thứ nhất của Google là hãy tập trung vào người dùng. Bí quyết thứ nhất của Page là tập trung vào người dùng. Thành công bậc nhất của Page và Google bắt nguồn từ triết lý phục vụ người dùng bằng việc tổ chức thông tin toàn cầu. Page đã muốn Google là của người dùng. Và rồi thế giới chứng kiến một câu chuyện kinh doanh kì diệu.

Bằng cách nào Page làm được điều đó?

P

I



hần II.

Triết Lý Về Sự Hợp Tác: Chia Sẻ Khát Vọng

Tôi không muốn quá tự mãn.

Larry Page

Chương 1.

LARRY PAGE GẶP TRI KỶ

Chúng tôi chưa bao giờ phải choảng nhau cả.

Larry Page

Giờ giải lao của một hội nghị thương mại tại San Francisco, tháng 3.2006, bộ ba quyền lực của Google ngồi quanh một cái bàn với thật nhiều đồ chơi xếp hình của hãng Lego. Page đang xếp hình một chiếc cầu thang đi lên. Brin xếp một con robot. Schmitd không chơi trò này mà chỉ ngồi không, duỗi chân dài ra sàn nhà. Phóng viên Adi Ignatius nhìn cảnh tượng đó và gọi họ là "đáng yêu". Vì phóng viên này nhớ lại chi tiết Page đã từng sáng chế ra chiếc máy in từ những viên xếp hình Lego. Viết vậy, nhưng Adi vẫn tiến đến và tung ra những câu hỏi nhà nghề với các nhà tỷ phú "dễ thương". Hãy xem hai bên cà khịa nhau.

Adi Ignatius: Các anh đang xếp cái gì vậy?

Brin: Tôi mong một cái lò phản ứng hạn nhân nhưng nó lại ra một con robot với khẩu bazooka kỳ lạ.

Page: Hey, tôi biết tôi đang xếp hình Eric với mấy miếng Lego này (rõ ràng là xây cái cầu thang).

Adi Ignatius: Google đã có quãng đường dài. Cảm giác được chủ trì một cuộc họp cả ngàn nhân viên nó như thế nào nhỉ?

Brin: Thật tình thì chẳng vui vẻ gì nhất là khi nó diễn ra ở một nơi to như thế này.

Page không có câu trả lời.

Chẳng phải tự nhiên mà Adi cà khịa chuyện "cảm giác chủ trì cuộc họp cả ngàn người", bởi vì từ lâu

các nhà phân tích nói nhiều trên mặt báo về chuyện kinh doanh không chuyên của hai nhà sáng lập – không trải qua trường lớp nào cho tương xứng với tập đoàn vừa lớn vừa lên quá nhanh. Và hơn nữa, giới thạo tin đều biết rằng hồi nhỏ hai nhà khoa học này là những chú bé nhút nhát (song khi vào đại học, Page trở thành tay diễn thuyết rất cừ). Nhưng bây giờ, Brin có thể khoe "độ lớn" của mình rồi.

Adi mềm hơn: Công việc vẫn vui như ngày nào chứ?

Chỉ có Brin trả lời nhưng vẫn xưng hô số nhiều: Chúng tôi mất đi cảm giác thân thuộc như thuở nào. Khi quy mô mở rộng từ mười lên một trăm người, bạn thậm chí chẳng thể nhớ tên hết mọi người được. Lúc đó, bạn chỉ còn phát triển theo kiểu tận dụng số đông.

Page tiếp tục không nói gì. Trở lại hai năm trước, khi chuẩn bị lên sàn, *Playboy* đã hỏi về việc "mất đi niềm vui vì phải họp hành, báo cáo hàng quý cho cổ đông". Page đã nói với *Playboy* thực tế của mình: "Tôi đang lo đây, mà thật ra trước giờ tôi vẫn nghĩ đến chuyện ấy. Tôi đã lo từ lúc chúng tôi càng trở nên lớn mạnh hơn và có nhiều áp lực mới lên công ty. Thời gian không lâu trước, chúng tôi còn làm việc chung một tầng nhà. Rồi chúng tôi phải dời sang tòa văn phòng mới, rộng lớn hơn và làm việc ở hai tầng khác nhau. Chúng tôi tuyển thêm nhân viên kinh doanh. Mỗi thay đổi đều rất

lớn và xảy ra trong một thời gian cực ngắn. Tôi có biết nghề của ông là luôn dòm ngó đến các công ty có những thay đổi nhanh chóng chứ. Khi chúng tôi còn là một công ty chỉ với 50 người, chúng tôi phát động những buổi gặp mặt cuối tuần (TGIF - Thanks God It's Friday) vào mỗi chiều thứ sáu để mọi người có thể biết những diễn biến trong tuần qua. Nhưng bây giờ thì hết rồi vì chúng tôi có quá nhiều người, khoảng 1.000 nhân viên, kể cả những người làm việc ở các múi giờ khác nhau nữa. Chúng tôi cố gắng gửi những email vắn tắt tin ngắn trong tuần, nhưng không phải cứ luôn như vậy. Khi bạn trưởng thành, bạn phải luôn luôn sáng tạo ra những qui trình mới. Tôi làm khá tốt công việc giữ cho được nếp làm việc này, nhưng thử thách thì vẫn đang chờ phía trước".

Bây giờ trở lại giờ giải lao tại San Francisco. Adi đi thẳng vào vấn đề: Liệu Google có một chiến lược nào không? Bởi vì lĩnh vực nào các anh cũng nhảy vào cả...

Lần này Schmitd phải ngưng giải lao: Chúng tôi cố tạo ra vẻ bề ngoài như thể không kiểm soát được. Thật ra, bên trong, đâu vào đấy cả. Đó là một phần của bí mật.

Page: Nhìn chung, chúng tôi không nói nhiều về chiến lược của mình, bởi vì đó cũng là chiến lược mà.

Câu nói này của Page sau đó được trích dẫn lại

trên nhiều bài báo. Page đã quá biết cái cách mà người ta gọi mình là "ông thánh sống" như thế nào. Page có kinh nghiệm quan trọng là Google trong một thời gian dài đã chẳng có ai hiểu ngoài chữ "khác người quá". Vậy nói ra cũng sẽ vậy thôi. Như chuyện hợp tác với NASA làm dữ liệu chẳng hạn, cũng bị vẽ vời là kiêu căng lên cung trăng cắm cờ. Adi có một câu hỏi quan trọng giúp làm sáng tỏ quan niệm sống của những chàng trai này.

Adi Ignatius: Cảm giác khi đột nhiên giàu sụ nó như thế nào nhỉ?

Brin (trả lời thẳng vào câu hỏi): Phải mất khá nhiều thời gian để làm quen đấy. Lúc nào anh cũng nghe người ta nói là tiền không mua được hạnh phúc. Nhưng tôi nghĩ là khi có nhiều tiền thì chí ít cũng mua được một mẩu hạnh phúc đấy chứ. Tôi vừa tậu một cái xe mới thay cho cái đã quá cũ rồi.

Page: Nếu chúng tôi làm tất cả chỉ vì tiền, có lẽ chúng tôi đã bán Google từ đời nào rồi. Và bây giờ đang nằm phơi nắng trên bãi biển.

Page đã không nói về "cảm giác" mà trả lời về mục tiêu sống.

Mục tiêu này có logic với khởi đầu của Google. Khi ấy, Page đem bán phát minh PageRank, không có ý định kinh doanh. Và ngày nay Eric Schmidt điều hành sự nghiệp Google theo tinh thần của

nhà sáng lập: "Google không vận hành vì quyền lợi của các cổ đông mà vì quyền lợi lâu dài của người dùng cuối cùng".

Trước cuộc phỏng vấn này mười năm, mọi chuyện đã khởi đầu từ cuộc gặp gỡ định mệnh giữa hai thanh niên Page và Brin. Phần lớn các nguồn tài liệu cho biết, khi mới gặp nhau, hai người bạn làm nên Google không ưa nhau lắm. Làm thế nào họ hợp tác với nhau trong suốt gần một thập niên qua và làm nên huyền thoại Google? Trước hết, hãy xem Brin là ai.

BRIN – CẬU BÉ TỐT KHI NGỦ

Sergey Brin được sinh ra tại thủ đô Moscow của Nga, năm 1974. Đứa bé 5 tuổi của xứ sở bạch dương đã theo cha mẹ rời quê hương đến định cư tại Mỹ. Cha của Brin, ông Mikhail Brin là thầy giáo dạy toán tại một trường trung học hồi còn ở Nga, nhưng đến nước Mỹ ông giảng dạy xác xuất và thống kê ứng dụng tại Đại học Maryland. Mẹ của Brin, bà Eugenia Brin, trở thành nhà khoa học của NASA. Trong nhà, Sergey Brin có em trai là Samuel Brin.

Cậu bé gốc Do Thái Brin từ nhỏ đã tắm trong không khí khoa học của cha và mẹ. Brin rất quen và thích những buổi tiệc gia đình mà cha mẹ cậu

mời bạn bè của họ về chơi và nói chuyện khoa học. Tờ *Moscow News* về sau viết về nhà đồng sáng lập Google gốc Nga của họ, đã gọi Brin là thần đồng toán học. Vì Brin có năng khiếu về toán và yêu thích điện tử hồi còn nhỏ. *Moscow News* cho biết lúc học lớp một, Brin đã đề nghị với thầy giáo của mình một cách in ấn mới khi kỹ thuật này chỉ mới bắt đầu xâm nhập vào các gia đình ở Mỹ. Còn tạp chí *Times* cho biết lúc lên 9 tuổi, cha của Brin đã tặng cho cậu chiếc máy vi tính đầu tiên trong đời hiệu Commandore 64.

Theo *Playboy*, Brins cũng bị trêu ghẹo là Jewboy mỗi khi họ đi trên phố (Jew là từ khinh miệt gọi một người gốc Do Thái). Cha của Brin đã thổ lộ với Reuters: "Tôi rất lo lắng bọn trẻ cũng sẽ phải đối mặt với nạn phân biệt". Những kỷ niệm tuổi ấu thơ thường để lại những ấn tượng sâu đậm và đôi khi nó ảnh hưởng đến tư tưởng của người đó sau này. Brin đam mê thể thao và thích hoạt động, khác với Page hay rụt rè. Brin đã từng thử cảm giác bay bằng cách đi học đu bay tại một trường dạy xiếc ở San Francisco.

Tốt nghiệp trung học phổ thông, Brin vào học khoa toán của Đại học Maryland, nơi cha cậu là giáo sư. Tốt nghiệp cử nhân đại học hạng ưu đã giúp cho chàng sinh viên nghèo này suất học bổng bước chân vào khuôn viên Stanford lừng danh. Một năm sau, Brin gặp Larry Page – cũng tài năng không kém.

Thời gian ở trường học, Brin bắt đầu nhận ra đam mê của mình đối với Internet. Brin nhận thấy phát minh rất mới này rồi sẽ đặt ra vô số rắc rối nan giải của chính con người. Nhưng Internet sẽ làm thế giới thay đổi phương thức quản lý đời sống của mình. Và Brin đã xây dựng một phần mềm bảo vệ bản quyền trên mạng, một website đánh giá phim ảnh trên mạng và một vài website nhỏ khác. Khuynh hướng của Brin không đơn thuần là kỹ thuật mà chúng có dáng dấp của những tiêu chuẩn quản lý cho đời sống ảo – một khuynh hướng xã hội. Brin cũng thích thể thao và nhạc rock nhưng sở thích không phải là quan tâm lớn. Brin thích ngồi với máy tính. Cuối cùng Sergey Brin lựa chọn hướng đi: đào xới dữ liệu (data mining), tìm kiếm các nguồn thông tin không có tổ chức cho con đường lấy học vị tiến sĩ. Con đường danh vọng khoa học đang êm đềm này sẽ bị dừng lại từ cuộc gặp định mệnh với Larry Page.

Brin là diễn giả khá thành công tại các diễn đàn như Diễn đàn Kinh tế Thế giới, các hội thảo kỹ thuật, giải trí và thiết kế. Brin tham gia chương trình chuyên đề của Charlie Rose trên đài *CNBC* và *CNNfn*, ở đó Brin thường hay nói về tương lai của Internet và công nghệ tìm kiếm. Brin công bố cả chục bài báo khoa học về khai thác dữ liệu.

Đang là ông chủ huyền thoại của huyền thoại Google nhưng Brin có một tiên đoán kỳ lạ với *Moscow News*: Trong năm năm nữa người ta có thể sẽ

tìm kiếm các thông tin một cách tự động và như thế các máy tìm kiếm, bao gồm google, sẽ không còn tác dụng. Có phải Brin và Page lại nhìn thấy một tương lai khác của con người từ Internet luôn thách thức?

Brin đã bỏ học tiến sĩ nửa chừng vì Google. Và như thế, đến bây giờ bà mẹ vẫn hỏi chuyện đó "hàng tuần", theo cách nói của Brin. Và tỷ phú Brin thú thật là "tôi muốn hoàn tất việc học đó nhưng lúc này chưa đào đâu ra thời gian thích hợp".

Khi ông Michael Brin đến thăm ông con tỷ phú đã nói với nhà báo Adi Ignatius một cách hóm hỉnh: "Sergey là một cậu bé tốt khi ngủ".

Page có nhiều điểm tương đồng với anh bạn của mình nhưng cũng nhiều khác biệt.

LARRY PAGE – CHÚ BÉ NHÚT NHÁT UA GÂY SỐC

Larry Page – cựu sinh viên làm nên sự khác biệt là tựa đề bài viết của Khoa Kỹ thuật điện tử và Khoa học máy ví tinh, Đại học Michigan, viết về cựu sinh viên của mình trên website nhà trường. Page trở thành tấm gương mà trường này muốn ví dụ với sinh viên mới. Vì thế, nhà trường đã viết vào năm 2001: "Không có tiếc nuối nào khi các thanh niên tìm hiểu cuộc đời của Larry Page".

Page hơn Brin một tuổi, sinh ngày 26.3.1973 – một năm trước khi Bill Gates bỏ học rời khỏi học viện MIT để bắt đầu sự nghiệp lừng danh. Tuổi thơ của Page may mắn hơn Brin vì không phải lưu lạc vì thời cuộc nhưng dòng họ của Page lại có một lịch sử đặc biệt. Chú bé sinh ra ở bang Michigan, Mỹ, và đến trường như bao đứa trẻ khác. Gia đình của Page cũng là một môi trường khoa học giống như gia đình Brin vậy. Cha của Page, giáo sư Carl Victor Page là nhà tiên phong trong giảng dạy khoa học máy tính và trí tuệ nhân tạo tại Đại học Michigan. Sau này, Page cũng vào đại học nơi cha mình giảng dạy, y như trường hợp của Brin. Mẹ của Larry, bà Gloria Page cũng giảng dạy lập trình và là nhà cố vấn trong lĩnh vực máy vi tính. Không khí tin học của gia đình sẽ thấm sâu vào chú bé Page nhút nhát và rất hay rụt rè.

Những bài viết trong phần lịch sử của hãng Google cho biết Page nghịch máy tính lúc 7 tuổi, tức là năm 1979. Khi đó, Brin cũng vừa lần đầu tiên bước chân vào trường học khi vừa đến định cư ở Mỹ. Page về sau nhớ lại các phiếu ghi dữ liệu thuở đó thì vẫn dùng phương pháp đục lỗ. Máy tính chưa phổ biến như ngày nay nhưng ông bố đã đem về cho con một cái, vì cậu bé cứ quấn quýt bên chiếc máy biết làm điều kỳ lạ. Và cả nhà dùng chung một máy vi tính. Page nhớ lại với tập san *Michigan Engineer* số xuân hè 2001 rằng "Rất có thể tôi là học sinh đầu tiên của một trường tiểu

học nộp bài bằng cách in ra từ máy tính". Page nhớ lại chuyện này: "Có lẽ tôi đã làm cho thầy cô tôi lúc đó phải lúng túng".

Anh trai của Page, Carl Jr. Page hơn em trai mình 10 tuổi, nhớ lại: Em tôi lúc nhỏ lúc nào cũng đặt câu hỏi về mọi thứ xung quanh mình theo khuynh hướng như thế này: "Ô, làm thế nào mà nó làm được như thế nhỉ?". Chú bé Page cực thích mấy cái tuốc-nơ-vít vì chúng có khả năng giúp chú tháo tất cả các nắp đậy của các loại máy móc có thể "chơi" được, để xem "làm thế nào mà nó hoạt động được như thế". Nhưng cái máy vi tính là thứ hớp hồn chú bé hơn cả. Page là tay nhóc tò mò đủ mọi lĩnh vực nhưng đặc biệt thích lĩnh vực máy tính, Carl Jr. nhớ lại thiên hướng của em trai. "Làm thế nào?" là câu hỏi đã dẫn Page đến phát minh Google.

Page là người của khoa học. Có lẽ trường kỹ sư máy tính của Đại học Michigan, nơi Page theo học đại học đã rất chính xác khi viết trên website về cựu sinh viên danh tiếng của mình bằng những tựa đề như thế này: *Born to Computer* (sinh ra cho máy tính) hoặc *Page by Pages* (Page của những trang web).

Ngoài chuyện tò mò kỹ thuật, có thể đoán được khuynh hướng xã hội của Page hình thành từ nhỏ qua hồi tưởng của ông anh: "Anh em chúng tôi lớn lên với nhau không chỉ có máy tính mà Page còn nói về đủ thứ chuyện về chính phủ, chính trị và xã hội". Larry đến trường tiểu học MacDonald Midle

của thành phố East Lansing. Ở đây, Page trở thành trưởng nhóm "câu lạc bộ trinh sát". Giáo viên Nick Archer nhớ lại: "Đó là *nhà tư tưởng nhí* có suy nghĩ độc lập". Carl đến nay vẫn nhớ như in dòng chữ đầu tiên nhóc Page gõ vào máy tính: *Frog and Toad Together* – một câu chuyện dành cho trẻ em. Page thường hay rủ lũ bạn về nhà cùng học nhóm với cha của Page, mỗi khi ông về nhà sau giờ làm việc ở trường Đại học Michigan, cách nhà chỉ hơn cây số. Page cũng có một thiên hướng xã hội cũng mạnh không kém. *BBC* khi viết về thành công khác lạ của Page đối với Google, đã cho rằng tài năng kinh doanh này chịu ảnh hưởng từ gia đình. Đó là điều luôn bao phủ bất cứ ai. Trong khi đó, các nghiên cứu của David Vise, tác giả *Google Story* cho thấy Page là đứa trẻ đa cảm, trong đó có dấu ấn lịch sử gia đình.

Cha của Page, giáo sư Carl Victor Page là nhà khoa học tiên phong về trí thông minh nhân tạo và khoa học máy tính. Ông đã dẫn dắt Page vào lĩnh vực mà ông tôn thờ, đó là máy tính. Nhưng ông cũng nhận thấy Page yêu thích âm nhạc, cho nên ông thường dẫn cậu con trai đi xem những buổi hòa nhạc của ban Gatesful Dead. Sau này, khi trở thành ông chủ trẻ của tập đoàn Google, Page đã rước một đầu bếp của ban nhạc *Cái chết Dễ chịu* này vào làm bếp trưởng tại tổng hành dinh Googleplex. Page bắt đầu học và chơi saxophone từ đó.

Trở lại Stanford. Căn phòng trọ của Page ở tầng ba, số phòng 360 của tòa nhà có tên là Gates Building – thuộc trường khoa học máy tính của Đại học Stanford. Tòa nhà là một dấu ấn của tỷ phú Bill Gates ở khuôn viên Stanford. Gates không học ở trường này nhưng ông là nhà khoa học đáng nể trọng. Microsoft tìm nguồn nhân lực ở đây rất nhiều. Công việc khoa học đã đưa Gates đến trường đại học danh tiếng này một cách tự nhiên và ông ủng hộ sáu triệu đôla xây dựng khu ký túc xá. Gates sẽ có nguồn nhân lực dồi dào ở đây cho nền kinh tế khổng lồ của tập đoàn phần mềm lớn nhất thế giới. Nhưng rồi sau này lịch sử thương mại công nghệ thông tin rốt cuộc lại gửi đến cho ông hai đối thủ cạnh tranh tầm cỡ – Page và Brin – xuất thân từ chính tòa nhà đó. Page ở đó với ba người bạn học nữa. Brin ở phòng 380 gần đó. Căn phòng của Page ồn tới mức mà người bạn Munzner nếu muốn học thì phải đeo headphone vào tai.

Những chủ đề thích thú nhất của Page trong phòng là làm thế nào để phát minh ra những hệ thống vận chuyển tốt hơn. Hoặc là Page hăng say nhảy vào những đề tài như cách thức vận chuyển con người từ nơi này đến nơi khác mà không có tai nạn, giá rẻ, không gây ô nhiễm và nạn kẹt xe. Người bạn ở cùng ký túc xá, Sean Anderson nhớ lại: Page thích nói về việc phải tự động hóa các hệ thống xe cộ kiểu như là nếu bạn muốn bạn chỉ cần nhảy lên một cái xe và nói với nó nơi cần đến. Nó

giống như xe taxi vậy nhưng giá phải rẻ hơn và tự động chạy tới chạy lui trên con đường riêng". Theo Anderson thì "anh ta luôn có ấn tượng mạnh về việc phải giải quyết các vấn đề di chuyển của con người và những thứ liên quan đến điều đó. Anh ta thích tìm ra những cách khác biệt để giải quyết các vấn nạn xã hội".

Tìm ra cách giải quyết mới, hướng đi mới cho các vấn đề xã hội, sau này sẽ đưa Page đến thành công trong Google. Đây là một trong tám bí quyết mà Susan, một sếp gia nhập Google vào những ngày sớm nhất, cho rằng đã đem Google đến thành công. Cô gọi đó là "Big Think" – nghĩ lớn. Khuynh hướng tạo ra những cái mới giúp người ta có thể tự do hơn trong cuộc sống luôn ở trong trong suy nghĩ của Page. Có thể tìm thấy khuynh hướng này qua một vài chi tiết. Ví dụ như Page rất thích đọc sách về cuộc đời các nhà phát minh. Trong số các danh nhân khoa học đó, Page lại thích hơn cả là những người tạo ra những thứ ảnh hưởng đến cuộc sống hàng ngày – dấu hiệu của một khuynh hướng vị nhân sinh hơn là khoa học thuần túy. Thần tượng của Page là ai? Đó là Nikola Tesla, nhà khoa học phát minh ra dòng điện xoay chiều. Một hôm, Page đọc tự truyện của Tesla và khâm phục chi tiết phát minh của ông có sức ảnh hưởng vĩ đại đến đời sống hàng ngày của con người. Cái yếu tố "hàng ngày" đó thu hút Page. Nhưng một chi tiết khác cũng làm Page chú ý đó là thần tượng của

mình rốt cuộc rất nghèo khó và để mặc phát minh của mình mà không chăm chút được cho nó mở rộng ra cuộc đời. Page nói: "Tôi không muốn như vậy, tôi muốn làm khác họ, làm cho nó hữu ích trong hiện thực".

Tại Stanford, trong học kỳ thứ hai, khi Page tranh luận sôi nổi với bạn bè về những phát minh giúp con người di chuyển thì nhận được tin như sét đánh ngang tai. Người cha của Page qua đời. Giáo sư Carl Victor Page, người từng sống sót qua trận dịch bại liệt hồi nhỏ, đã mất vào tuổi 58, sau cơn biến chứng viêm phổi. Sức khỏe ông xuống nhanh vài tuần trước khi trút hơi thở cuối cùng. Sean Anderson, quản lý ký túc xá nhớ lại: Page ngồi trên bậc thang của Gates Building thật sầu não. Một đám bạn vây quanh cố gắng làm anh ta bớt đau buồn". Goerge Stockman, một đồng nghiệp tại Michigan của ông Carl nói: "Carl mong con trai Larry trở thành một giáo sư. Vì như thế ông ấy có cơ hội chia sẻ những gì ông ấy có thể, bởi vì đứa con cũng có thiên hướng giống như ông vậy".

Đây không phải là đau đớn vì mất mát lần đầu tiên của Page. Thời thơ ấu, lúc lên tám tuổi, Page đã sống trong bối cảnh cha mẹ chia tay nhau. Cả hai, cha và mẹ của Page cam kết nuôi dưỡng Page theo cách tốt nhất có thể được. Cuối cùng, Page cảm thấy rằng mình đã chia sẻ tình yêu và thì thầm với cả hai bà mẹ: mẹ ruột và Joyce Wildenthal, một giáo sư đồng nghiệp và là người phụ nữ thứ

hai của cha. Cả hai bà mẹ vẫn quan hệ thân thiện cho đến hôm nay.

Cha của Page có gốc gác Do Thái. Vào thời dân tộc này trở về lập quốc ở Trung Đông, ông nội là một trong những người sớm nhất đã đến định cư tại thị trấn sa mạc ở Arad, Irael – nơi nước và các tài nguyên rất hiếm hoi. Ông đã kiên trì ở đó lao động và kiến tạo mọi thứ gần Biển Chết. "Một thời gian rất dài sau cái chết của ông, tinh thần tiên phong đó đã truyền lại cho cháu trai của ông – Larry Page", David Vise viết trong *Google Story*. Trong khi mẹ của Page là một người Do Thái thì "tôn giáo" của cha Page là công nghệ. Cha của Page đã dẫn dắt con trai vào lĩnh vực máy tính như là một phần giáo dục.

Dù đau buồn sau lễ tang, Page vẫn trở lại Stanford, với trợ giúp của anh trai, Carl Jr, khi đó đang làm việc tại Silicon. Larry không dứt khỏi nỗi cô đơn vì mất mát. Hai anh em dành thời gian cho nhau nhiều hơn, họ nhớ lại cha của họ và hồi tưởng thời thơ ấu.

Brin vào trường Stanford trước Page một năm. Page từ Đại học Michigan chuyển đến cũng bằng một học bổng tiến sĩ. Nhà trường phân công Brin dẫn tân sinh viên Page đi tham quan trường. Trong khi đó, công việc yêu thích của Brin là bên máy tính. Stanford là một khuôn viên khổng lồ. Việc hướng dẫn một nhóm lính mới đi hết cái thành phố nhỏ này đúng thật là đáng chán so với việc

ngồi bên cái máy tính và mơ mộng với những thuật toán làm thay đổi thế giới. Mà cái anh chàng sinh viên mới tên Page này thì lúc nào cũng có quan điểm riêng. Rốt cuộc họ phải học chung một lớp. Dần cả hai phát hiện ra rằng, chỉ có đề tài làm thế nào sắp xếp trận tự trên Internet là giúp cho họ có điểm chung. Mỗi lần như vậy họ nói chuyện với nhau như là hiểu nhau từ tám kiếp trước vậy. Đam mê của Page là làm sao tổ chức các đường dẫn từ web này sang web khác mỗi khi con người lạc vào thế giới rời rạc nhưng khổng lồ của Internet. Còn khát khao của Brin là làm sao nắm cho được các dữ liệu nằm sâu trong thế giới Internet sẽ còn phát triển nhanh và rất lớn. Họ cần lẫn nhau để thế giới của họ trở nên đầy đủ. Điều quan trọng là họ có khát vọng như nhau về cuộc sống và như vậy những chuyện cá nhân khác sẽ trở thành lẻ tẻ không đáng kể. Kẻ trượng phu thì nghĩ lớn và nghĩa lớn là vậy.

Trở thành tỷ phú rồi, Page nhớ lại với *Business Week* về thời hay cãi vã của mình.

Hỏi: Người ta đồn là ông và Brin vốn không mấy ưa nhau. Điều gì khiến các ông gắn bó với nhau?

Page: Vì chúng tôi cùng quan tâm đến tìm kiếm. Tôi suốt ngày để đầu óc nghĩ về web trong khi Brin thì chúi mũi vào khai thác dữ liệu. Đó là sự kết hợp tự nhiên. Tám năm qua chúng tôi vẫn duy trì tình bạn thân thiết. Điều đó tạo nên thành công cho Google.

Page tránh kể lại những chuyện cãi vã. Câu trả lời thật đầy đủ về việc họ học cách hợp tác với nhau. Họ đã kết hợp tự nhiên với nhau vì cùng có chung quan tâm. Và như thế thì không cần và không nên nói về những mâu thuẫn làm gì. Cái quan trọng là nhờ đâu mà Google thành công. Nếu không vì khát vọng chung rất có thể họ sẽ có những tranh luận mới trong... suốt cuộc đời, mặc dù rất hay vì đầy học thuật nhưng lúc đó sẽ chẳng làm nên Google kỳ tích cho thế giới. Nhưng nếu Page nói ẩn ý như vậy thì dĩ nhiên nhà báo sẽ không bỏ qua, mà phát huy nghề hỏi của mình ngay.

Hỏi: Không hề có mâu thuẫn gì sao?

Page: Chúng tôi có quan hệ rất tốt và chưa bao giờ phải choảng nhau cả. Tôi cho rằng, Sergey và tôi chung quan điểm trên hết mọi sự, bởi chúng tôi đã làm việc với nhau khá lâu. Ngay cả khi bất đồng nhỏ, tôi thậm chí có thể biết trước chúng tôi sẽ tranh cãi với nhau ở điểm nào và sẽ trao đổi về điều đó. Nếu nhìn vào bất cứ công ty thành đạt nào, bạn sẽ luôn nhìn thấy những kiểu quan hệ như vậy.

Biến bất đồng thành những tranh luận cần thiết là chuyện không phải lúc nào cũng làm được nếu người ta không chịu nhìn vào mục tiêu "thành công" chung. Người ta khó có thể mà đi chung con đường nếu không đi guốc vào bụng nhau để biết trước sẽ tranh luận ở điểm nào và tranh luận để

làm gì. Nếu Page và Brin không học cách tôn trọng quan điểm lẫn nhau thì họ khó mà biết tôn trọng các nền văn hóa mà về sau Google sẽ chạm đến từ Đức sang Pháp và đến Trung Hoa. Và nếu họ không chịu học cách đối thoại với nhau trong suốt bấy nhiêu năm trời thì khó mà đạt tới Google biết lắng nghe và đối thoại khắp thế giới như ngày nay. Nhận định đó là chắc chắn đúng nếu bạn tin vào quy luật muôn thuở của con người là chưa tề gia được thì đừng hòng bình thiên hạ thành công.

Cho đến nay, không phải lúc nào họ cũng đồng quan điểm với nhau trong mọi chuyện. Ví dụ một chuyện nhỏ như thế này mà năm 2004 *Playboy* đã moi ra được.

Playboy: Chúng tôi được biết rằng lúc đầu các anh muốn một văn phòng không lắp điện thoại?

Brin: Đó là ý kiến của Larry. Anh ấy lập luận rằng, trong thực tế bạn thường gọi vào số di động của ai đó vì bạn không thể biết người cần gặp đang ngồi ở bàn, bên máy cố định hay không. Cho nên theo Larry, tại sao phải bận tâm đến điện thoại hữu tuyến chứ? Tuy nhiên, cuối cùng chúng tôi quyết định chọn lắp điện thoại bàn với lý do chất lượng tốt hơn và tiện dụng hơn.

Đó là nói tới chuyện hồi mới xây tòa nhà Googleplex của họ. Các tài năng thường có lý lẽ khác thường và khác nhau. Nhưng các tài năng khi phải làm việc với nhau họ cũng thường có

phẩm chất tìm kiếm điểm chung nhanh chóng vì mục tiêu chung. Page và Brin thuộc trường hợp này. Và suốt lịch sử sáng lập, xây dựng và phát triển Google khổng lồ như ngày nay, cả hai đã học cách lắng nghe quan điểm của nhau. Cuối cùng họ có thể đi đến chỗ như Brin nói “chúng tôi quyết định rằng...”

TỪ THUẬT TOÁN “CON NHỆN”

Thoạt đầu, Larry Page đề nghị cùng Brin làm một cái gì đó với thế giới web, chứ chưa phải là tìm kiếm chuyên nghiệp như ngày nay.

Vào thời điểm đó, hầu như không có ai nghĩ rằng tìm kiếm là một cái gì quan trọng. Quan niệm này xảy ra với cả các giáo sư ở Stanford. Và như vậy, cả hai vẫn nghĩ rằng mục tiêu cá nhân là học xong tiến sĩ. Brin vẫn làm việc với giáo sư hướng dẫn Motwani về đào xới dữ liệu. Brin đang tìm một con đường toán học nào đó để có thông tin chính xác từ một núi dữ liệu lớn. Brin lập một nhóm nghiên cứu đặt tên là MIDAS – tên một nhân vật thần thoại Hy Lạp cổ đại có phép biến mọi thứ thành vàng – nhưng kỳ thực nó viết tắt cho tên đề án nghiên cứu khoa học: Mining Data At Stanford. Nhưng có ít hy vọng. Tìm kiếm thông tin từ một dữ liệu đã có nhiều nơi nghiên cứu nhưng không

nơi nào giải quyết được số lượng lớn, toàn bộ từ Internet. Lúc đó đã có một vài tên tuổi như Lycos, Infoseek, HotBot. "Bạn chỉ tìm thấy một đám kết quả chẳng có ý nghĩa gì nhiều", giáo sư Motwani nói và gõ từ khóa "inktomi" vào chính trang tìm kiếm Inktomi, xịn nhất vào thời điểm đó. Kết quả, như giáo sư nói: "Chẳng có gì. Nó còn không tìm thấy chính nó". Inktomi được phát triển vào giữa năm 1995 tại Đại học Berkeley, nơi Motwani lấy bằng tiến sĩ. Giáo sư nhận định "Tìm kiếm chẳng lý thú vào thời buổi này".

Trong khi Brin chưa tìm ra phép toán nào để đi xuyên qua những nguồn dữ liệu khổng lồ nhưng rời rạc trên Internet thì Page ngồi miệt mài bên máy tính để lên web lấy dữ liệu xuống một cách thủ công. Page hỏi sinh viên trong trường thì ai cũng chỉ cho "bí kíp" gõ địa chỉ website vào trình duyệt Internet. Đơn giản thế thôi! Nghĩa là, bạn phải nhớ địa chỉ website cần tìm. Đó cũng là lúc người truy cập vào web tại Việt Nam ai cũng thủ một cuốn sổ nhỏ danh bạ địa chỉ web. Vấn đề của Page và Brin là phải có một thuật toán làm chuyện đó mà không cần bất cứ cuốn danh bạ nào hay trí nhớ siêu việt nào, vì ai mà nhớ hay chép được cả tỉ địa chỉ! Số lượng còn tăng lên cả tỉ nữa trong tương lai. Hai thanh niên này đang đặt ra bài toán có tính cách mạng.

Page phải tìm dữ liệu từ web là bởi vì Page đang thực hiện Dự án Thư viện Kỹ thuật số – Digital

Libraries Project. Ngoài chuyện gõ địa chỉ vào trình duyệt Internet, Page dùng AltaVista để tìm kiếm. Công cụ này cũng giúp Page được chuyện liệt kê các địa chỉ mà nó lưu trữ sẵn, đỡ phải nhớ hay ghi chép. Phần lớn tìm kiếm lúc đó dừng lại ở khả năng này. Tiện lợi của nó là bạn có thể từ địa chỉ liệt kê đó mà click chuột vào và link đi luôn. Brin thường làm giúp Page công việc này. Cả hai vẫn đào xới hai mảng sở trường của nhau và khuynh hướng là làm sao kết nối chúng lại thành một. Đối với Brin là một thông tin, một dữ liệu cụ thể ở bất cứ nguồn nào. Với Page là làm sao đi xuyên qua các trang web – thế giới thông tin lớn nhất – để tóm lấy chúng.

Một hôm, trong khi ngồi trước màn hình với AltaVista, Page nhìn chăm chăm vào những kết quả liệt kê. Ở đó có những thứ được đánh dấu và được gọi bằng cái tên quen thuộc: đường dẫn (link). Page nhận thấy hành vi của mình giống như con nhện bò từ điểm này qua điểm khác. Nhưng con nhện sau khi bò thì tạo ra một cái mạng nhện bằng sợi tơ của mình, còn người ta khi bò như vậy trên mạng thì mọi thứ vẫn cứ rời rạc. Liệu có một thuật toán nào bò như con nhện trong không gian web trên Internet không? Page bắt đầu suy nghĩ về cách lượm lặt những đường link. Việc này chỉ làm được sau khi phân tích đường link. Một khi nó đã được phân tích, đã nắm được nó khi đó sẽ có cơ sở để có một thuật toán "con nhện".

Page nói với giáo sư hướng dẫn về hướng tiếp cận của mình. Page nghĩ rằng một khi nắm bắt được cơ chế lượm lặt các yếu tố link này thì cơ chế đó có thể đi từ web này sang web khác. Page nhận được đồng ý của giáo sư hướng dẫn Hector Garcia Molina về phép phân tích các link và giá trị tiềm năng của hướng nghiên cứu. Những máy tìm lúc đó không cung cấp chi tiết hoặc một thông tin nào đó từ địa chỉ mà chúng tìm thấy. Nói cách khác, chúng chỉ mò đến được địa chỉ mà không đi vào kho dữ liệu của web. Page muốn đào tung các đường link lên và xem chúng có thể hữu ích như thế nào. Chộp bắt các dữ liệu trong đó là nghề của Brin. Nhưng Page muốn kiểm tra lý thuyết của mình thì cần phải có một cái thùng chứa dữ liệu thật lớn để thử. Page làm điều đó với ngay máy tính của mình. Cái gầm bàn trong phòng 360 tòa nhà Gates trở thành một cái kệ nối các ổ chứa mà người bạn Munzner tả là thấy nó giống như người ta chơi xếp hình logo.

Page đã tìm ra chìa khóa cho vấn đề.

Và đó sẽ là cột mốc trong lịch sử truyền thông. Tiến sĩ Hennessy, hiệu trưởng Stanford đã nói về phát kiến này: “Anh ta nghĩ ra con nhện (spider) chính xác một cách lạ kỳ”.

Brin và Page lúc đó đã giống như hình với bóng. Brin gần như ở suốt trong phòng Page. Người ta bắt đầu gọi họ chỉ bằng một cái tên chung LarryAndSergey. Cả hai đã thức thâu đêm để tìm

ra thuật toán với hai mục tiêu đầy đủ và tốc độ nhanh. Lần đầu tiên trong lịch sử truyền thông, con người đang đứng trước khả năng chia sẻ kiến thức toàn cầu với tốc độ ngay lập tức. Sau này, họ hoàn thiện tiếp tục, Google đạt tốc độ 1/500 giây để tìm ra kết quả, dọn lên cho bạn nguồn nguyên liệu của bữa tiệc tri thức. Nhưng vào thời điểm này, họ chỉ dừng lại được ở phát kiến của Page là đã tạo ra một “con nhện” bò từ web này sang web khác để lấy dữ liệu. Vậy mà các ổ chứa không còn chạy nổi nữa.

Vấn đề tiếp theo, vẫn theo cách nhìn có khuynh hướng giá trị xã hội, là con nhện này làm sao phân biệt nguồn link nào là quan trọng với người tìm, nguồn nào ít quan trọng hơn? Giống như bạn đọc sách, nguồn nào quan trọng là do bạn thẩm định, không có cái máy nào làm việc đó giúp bạn. Nhưng nếu có ai đó đưa cho bạn cả núi sách theo cách của “con nhện” tìm thấy thì bạn sẽ rối ngay vì số lượng. Giá trị của câu hỏi này, như bạn đọc biết nó có ý nghĩa xã hội hơn là một phép toán của khoa học. Nhưng Page muốn “con nhện” phải có một giá trị cho cuộc sống chứ không phải là vật trình diễn kỹ thuật. Page không muốn lặp lại cách thức của thần tượng Tesla – người phát kiến ra dòng điện xoay chiều nhưng rồi để đó.

Page lại đưa ra một lý thuyết tranh luận với Brin về sứ mệnh xã hội của “con nhện” mà họ đã tạo ra. Page nói: “Sự trích dẫn trong nghiên cứu khoa

học là quan trọng". Và Page dẫn chứng cho tầm quan trọng đó: "Các nhà khoa học đoạt giải Nobel đã phải trích dẫn cả 10.000 trang tài liệu khác nhau". Kết luận là: Nguồn nào càng được trích dẫn nhiều chứng tỏ mức độ quan trọng hơn của nguồn đó. Và cả hai tìm thấy một lối thoát: "Con nhện" phải "nghe" và "thấy" được đường link nào được truy cập nhiều hơn, và khi đó nó phải cho ra kết quả ưu tiên tương tự. Nghĩa là, nguồn nào được nhiều người tham khảo thì lần sau con nhện sẽ tự động dọn nguồn đó lên trước trong danh sách kết quả. Nói một cách khác, Page và Brin đã dùng những thuật toán phức tạp có tính thống kê. Lựa chọn này, đến nay vẫn là bản sắc của Google và được xem là thông minh hơn máy khác. Nguyên lý có tính xã hội đó về sau sẽ định hướng cho những sản phẩm tìm kiếm quan trọng nhất của Google, từ "từ khóa" cho đến "hình ảnh" hay "video". Nó có giá trị hữu ích như Page muốn. Nó hữu ích vì nó đưa ra cái gần nhất so với nhu cầu của người tìm. Giá trị của nó cũng giống như bạn thấy hữu ích và dễ chịu khi giao tiếp với một người thông minh, luôn biết cách đáp ứng nhu cầu của một câu hỏi.

Page đặt tên cho hệ thống phân loại là PageRank.

Brin gác lại các nghiên cứu khác. Page ngưng các đề án khác. Cả hai đăng ký nghiên cứu vấn đề mới mẻ mà Page vừa khám phá. Page và Brin quyết định chọn PageRank làm đề tài tiến sĩ bằng cách

ứng dụng nó trên Internet. Đầu năm 1997, Page phát triển công cụ tìm kiếm nguyên thủy với tên gọi là BackRub – gãi lưng – vì như Page giải thích công cụ này tìm thấy web bằng cách "vòng ra sau lưng" web. Page lấy bàn tay trái của mình đặt lên máy scan và quét! Page thích thú lấy phần mềm làm cho bức hình này trở thành trắng đen. Đó là logo đầu tiên của công cụ tìm kiếm BackRub. Bạn khó có thể tìm thấy một "cái máy" thử nghiệm trong phòng thí nghiệm nào mà có một logo như thế. Bạn thường chỉ nghĩ đến logo khi đó là một sản phẩm thương mại hay mở công ty. Thầy Motwani thấy thích thú và tham gia vào công việc của sinh viên: "Họ đã nhanh chóng biến nó thành một nghiên cứu học thuật". Các tác giả của công trình giờ đây thực sực muốn biến nó thành một máy tìm kiếm lớn, vượt ra khỏi quy mô thí nghiệm và phát triển nó lên thành công nghệ tìm kiếm (tìm mọi loại dữ liệu chứ không riêng tìm chữ trong văn bản). Một giáo sư hướng dẫn khác của Page, thầy Winograd đồng ý các bước đi của tư tưởng đó. Giáo sư nói: "Họ không mở một công ty, họ muốn làm cho máy tìm kiếm làm việc tốt hơn". Page đã từng liều lĩnh muốn thử con nhện trên hệ thống Internet khi mà hệ thống máy chủ còn nằm dưới gầm bàn ký túc xá.

Page, Brin và thầy Matwani đặt nguyên mẫu BackRub lên website nội bộ của Stanford. Trong thử nghiệm đầu tiên, nó trả lời được ngay lập tức.

Khi phần mềm PageRub được cài đặt thử nghiệm và gắn giao diện lên website của trường, Page và Brin chỉ báo tin cho vài người bạn biết mà vào thử. “Thông tin lan đi như là vi rút lây lan vậy”, Page nói với hãng tin *CBS News*. Và mọi người dùng ngày càng nhiều. Cuối cùng thì máy chủ xử lý đặt tại phòng ký túc xá của Page quá tải. Và họ bắt đầu nghĩ đến việc phải mua thật nhiều máy tính để làm máy chủ xử lý.

*

* *

Cuộc gặp gỡ không hẹn trước của hai thanh niên Larry và Sergey cuối cùng đã tạo ra cho thế giới thêm một câu chuyện đẹp về kinh nghiệm hợp tác. Thế giới ngày này đã trở nên nhỏ hẹp hơn và như vậy người ta bị buộc phải học cách hợp tác. Có quá nhiều ví dụ trong thế giới kinh doanh nhờ hợp tác thành công. Ở góc độ cá nhân giữa các nhà sáng lập, kỹ năng hợp tác lại trở thành những thứ có thể học được về khả năng chia sẻ tư tưởng với nhau – một nền tảng của giao tiếp. Trong nghệ thuật kinh doanh của thế giới kỹ thuật số, những doanh nghiệp thành công nhất cũng là những ví dụ sáng rõ nhất về mô hình một công ty, hai bộ não lớn. Bill Gates thiên tài là thế nhưng cũng cần phải có Paul Allen để khởi nghiệp Microsoft. Một giá trị công nghệ có tên là HP đã phải hình thành từ hai con người, Hewlett (William) và Packard (David). Những huyền thoại đẹp nhất mà nền kinh

doanh hiện đại của thế giới có đạt được như Intel, Oracle, Apple, Cisco Systems... đều để lại những dấu ấn của hợp tác cá nhân. Các huyền thoại không chỉ đẹp vì lung linh tài trí, to lớn hay khổng lồ về tài sản mà còn do nó có khả năng đối đầu với những thăng trầm không tiền lệ và học cách vượt qua không kinh nghiệm trước. Một lúc nào đó, các sinh viên khoa quản trị kinh doanh trên các giảng đường sẽ phải học chính thức về hiện tượng chia sẻ tư tưởng này giữa các bậc thầy thực tế, hơn là tự tìm đọc những kỹ thuật giao tiếp lẻ tẻ giữa họ. Bởi lẽ, nó là phần quyết định sự ra đời của một doanh nghiệp phi thường – vượt lên trước thời đại. David Filo – Jerry Yang của Yahoo và Larry Page – Sergey Brin là những cặp đôi của thế hệ trẻ đầy “máu nóng cá nhân”, xét theo lứa tuổi. Khi người ta trẻ, rất trẻ ở tuổi 20, biết từ bỏ cá nhân mình là một đòi hỏi quá sức của tâm lý lứa tuổi. Việt Nam trong thập niên qua – thập niên có Google trong đó – đã hình thành một lớp doanh nhân trẻ đầy tài năng và nhiệt huyết và cơ hội và thế giới tương tác, sẽ làm nên điều kỳ diệu của cơ hội vàng của thách thức không tiền lệ, nếu đạt được đặc trưng của thời đại có tên gọi quen thuộc: “hợp tác”.

Larry Page sẽ khó làm thế giới thay đổi với tài trí của riêng mình về mối liên hệ giữa hàng tỉ web. Và Brin cũng sẽ khó làm thế giới tốt hơn với bộ óc thần đồng toán học nếu phải một mình đào xới trên hòn đảo dữ liệu cô đơn. Những thanh niên

tuổi 25 biết cách tranh luận với nhau không phải để lợi dụng một nửa trí tuệ trời không ban cho mình mà là, để học lẫn nhau cái thiếu hụt vĩ đại của mình. Họ gác qua những cãi vã đời thanh niên để tranh luận triền miền với nhau về cùng một khát vọng đó là cống hiến cho đời phương pháp kết nối các hoang đảo chứa đầy tri thức nhân loại giữa đại dương Internet hỗn độn. Nói "cống hiến cho đời" sẽ không vướng ngoa ngôn nếu ta tin rằng người trẻ nào cũng có một trái tim nhân loại, cho dù sau này đời sống có thể sẽ làm thay đổi nhiều. Nếu không tin như vậy, làm sao chúng ta phân biệt được đâu là tuổi trẻ? Và nếu người trẻ không được tin, thì họ hoặc sẽ là đứa bé bảo đâu ngồi đó hoặc là kẻ già nua thở dài nhớ những ngày xưa chưa bao giờ tới trong đời.

Đầu năm 1997, Page và Brin viết chung công trình nền tảng có tên là: *The Anatomy of a Large-Scale Hypertextual Web Search Engine* (Công cụ tìm kiếm quy mô lớn trên web sử dụng ngôn ngữ siêu văn bản). Công trình này có thể tìm thấy tại phần lưu trữ trên website của Stanford. Page và Brin không chỉ viết chung luận văn làm thay đổi thế giới. Cả hai vẫn thường là cặp bài trùng trong các bài báo khoa học, ví dụ như bài báo khoa học: *A New Architecture for Data with High Dimensionality.*

Các tác giả của máy tìm kiếm đã vất vả vì phải nhiều lần đặt tên cho đứa con học thuật của mình.

Mùa thu năm 1997, Page bước vào tuổi 28 và Brin ở tuổi 27. Họ quyết định đổi tên cho máy tìm kiếm. Đây là lần thứ ba, hai nghiên cứu sinh tiến sĩ muốn công trình của mình có một cái tên chính xác, diễn tả được điều họ muốn nói về công nghệ mới của họ. Nhiều tài liệu cho hay cái tên Google lừng danh do Brin đặt ra nhưng câu chuyện vui hơn nhiều cho đến khi cái tên ra đời. Page muốn có một cái tên thật hay nhưng mà không nghĩ ra được bèn đến gõ cửa phòng của Sean Anderson để cầu cứu. Page nhờ Anderson tham gia vào buổi não công tập thể (brainstorming) để có cái tên hay. Anderson ban đầu từ chối nhưng rồi lại đến trong mấy ngày sau. Tài liệu của David A. Vise cho hay Anderson đứng gần cái bảng và bắt đầu động não "Googleplex được chứ nhỉ? – nó diễn tả một con số rất lớn". Page: "Google thôi thì sao, vì nó ngắn hơn?". Anderson viết lên bảng g-o-o-g-l-e và đánh vần, cảm thấy ổn. Larry Page viết lên bảng: Google.com. Nó cũng "hoang dã", trẻ trung như Yahoo hay Amazon – những cái tên có phong cách được ngưỡng mộ lúc đó. Nhưng hôm sau Page gặp người bạn cùng phòng là Tamara và khi đó mới biết chính xác phải viết là "googol" – thuật ngữ toán học chỉ con số gồm một trăm số 0 đứng sau một số 1, nghĩa là rất lớn. (Tamara trở thành thành viên nhóm đầu tiên tham gia công ty Google.) Page và Brin thấy là không sao. Googol là một từ được sáng tạo do Milton Sirotta, cháu trai nhà toán học

người Mỹ tên là Edward Kasner. Và lịch sử cho thấy như Page nói: Người ta nhớ “Google” là được. Và rồi sai-lầm-không-chịu-sửa-chữa-khi-nó-còn-có-thể-đó đi vào từ điển! Còn “Googelplex” không phải là cái tên mãi sau này mới được nghĩ ra để đặt cho tòa tổng hành dinh gồm sáu khối nhà trong khuôn viên rộng lớn, mà ngay từ đầu nó suýt là tên của cỗ máy và cũng là tên công ty.

*
* *

May mắn của Page là gặp được người tri kỷ. Cho nên khi Page nói với nhân viên “Chúng ta chẳng phải đã kiếm tiền đủ rồi sao!” để từ chối cách tiếp cận kinh doanh của nhân viên bắt đầu từ “sẽ kiếm được 80 triệu đôla nếu...”, thì Brin nói với nhân viên tiếp lời của Page: “Chúng ta sẽ không làm chuyện này nữa nhé”.

Page gặp Brin trong khát vọng làm thế giới tốt hơn.

Brin gặp Page trong tinh thần khởi nghiệp vì con người.

Cả hai gặp nhau trong huyền thoại không hẹn trước. Điều quan trọng là họ học ra cách để đạt được thành quả mà “đừng làm điều xấu xa”. Và như vậy họ phải học cách hiểu nhau, chấp nhận nhau. Tình bạn đặc biệt giữa họ được gìn giữ theo kiểu: Page không thích điện thoại bàn trong khi Brin vẫn thấy nó cần nhưng “chúng tôi” đi đến quyết định tốt nhất cho Googleplex.

Page đã có trong tay thiên thời (Internet), địa l (Silicon) và nhân hòa – đã gặp được tri kỷ và m chuyện xuôi chèo mát mái cứ thế diễn ra.

Larry Page và Sergey Brin, những ông chủ của công cụ tìm kiếm nổi tiếng trên Internet có tên Google, là những hình mẫu thanh niên mà bất cứ phụ huynh nào cũng mong muốn con cái mình được như vậy, không phải vì đơn giản họ là những tỷ phú trẻ mà bởi còn vì trí thông minh, sự chăm chỉ và ngoại hình bắt mắt”.

New York Times

Chương 2.

RA ĐỜI TRONG CƠN BÃO

Nhìn chung, mục tiêu của chúng tôi là tổ chức thông tin của thế giới, làm cho thông tin trở nên có thể tiếp cận được một cách phổ biến và hữu ích.

Larry Page

Khởi đầu, Larry Page chắc chắn là người bán hàng không giỏi chút nào.

Năm 1998, Larry Page đứng trước một lựa chọn khó và lớn: Tiếp tục chương trình tiến sĩ hay tự mình đưa Google và đời sống. Page chọn bỏ học. Và một động lực nữa ít được nhắc đến trong lịch sử Google là động lực từ gia đình, các bậc phụ huynh đã vét tiền để giúp con mình.

Trở về khởi điểm của họ cùng *Business Week* là cách để biết quan điểm của họ lúc bấy giờ:

BW: Trước khi thành lập công ty có phải ông đã đến gặp David Filo (đồng sáng lập Yahoo), đề nghị bán công nghệ của mình cho ông ta?

Page: Khi còn là sinh viên ở Stanford, tôi và Sergey đã trao đổi với nhiều công ty về công nghệ tìm kiếm. Và rồi chuyện bán công nghệ cuối cùng đã không xảy ra được. Và chúng tôi tự mở công ty. Song nếu có gì xảy ra đi chăng nữa tôi vẫn tin mọi thứ sẽ tốt đẹp. Chuyện với Yahoo thật khó nói rõ ràng hơn nhưng bạn cũng cần hiểu rằng chúng tôi khi đó chỉ là những sinh viên. Chúng tôi chỉ nghĩ rằng đơn giản là chúng tôi đã nghĩ ra những công nghệ thật tuyệt vời. Cũng có thể nói thêm rằng những người ở Yahoo cũng thật tuyệt.

Vậy là rõ, khởi đầu Page không có ý định kinh doanh để làm giàu cho chính mình. Đơn thuần là muốn công nghệ của mình nhanh chóng góp phần

cho thế giới giải quyết các rắc rối trong quản lý thông tin trên Internet. Chi tiết này rất quan trọng để thấy Larry Page có phải là huyền thoại hay không, xét về cá nhân và Google có phải là huyền thoại hay không, xét về kinh doanh.

Quyết định ngớ ngẩn nhất mà hai tài năng này, Page và Brin, từng chọn chính là không kinh doanh! Họ chào bán phát minh cho Yahoo. Bán lấy tiền để làm gì? Có lẽ để tiếp tục con đường hoàn thành chương trình tiến sĩ của cá nhân họ. Điều này không mâu thuẫn với ước mơ trước đó của Larry Page: không được nghèo (đồng nghĩa với thất bại) như thần tượng Nikola Tesla. Vì rất có thể, Page nghĩ rằng tấm bằng tiến sĩ danh giá của Stanford sớm muộn gì cũng giúp Page thực hiện được ước nguyện của mình, theo một cách thức và một mức độ nào đó chưa biết trước. Và chuyện mang bán Google hữu ích chỉ là phản ứng hồn nhiên của chàng sinh viên mong muốn nhanh chóng đem đến cho thế giới cái máy kỳ lạ.

Thêm một khía cạnh "đáng trách" khác của Page, với vai trò là người đầu tàu, là đã không nhìn thấy ngay tấm gương của hai đàn anh đi trước đã làm ra Yahoo giàu có và cũng hữu ích theo một cách khác. David Filo và Jerry Yang thật ra vào thời khởi nghiệp cũng hồn nhiên mang Yahoo ra cho bàn dân thiên hạ dùng miễn phí. Những người trẻ chỉ đơn thuần là muốn nhìn thấy điều kỳ diệu của công nghệ và ngồi nhìn ngắm kết quả cống hiến

của mình như là cách giải trí đẹp. Nhưng mà Yahoo sau đó đã bước vào kinh doanh kia mà? Page không học ngay điều đó. "Chúng tôi khi đó chỉ là những sinh viên" là những gì Page phân bua sau này. Thật không oan khi những nhà chuyên môn lo lắng rằng cái kiểu kinh doanh "không chuyên" như vậy dễ làm Google sụp đổ và như vậy thì niềm hy vọng phục hưng thị trường dot-com sẽ khó thành.

NGƯỜI BÁN HÀNG KHÔNG GIỎI

Rất may cho lịch sử Google là Page là người bán hàng không giỏi, vào cái thời ngây thơ của tám năm trước. Chẳng ai thèm mua. Chẳng ai quan tâm đến cái chuyện mò kim (thông tin) đáy biển (thế giới web rời rạc). Nếu mà Page bán hàng giỏi hơn và có người của thế giới dot-com bấy giờ mua Google thì rất có thể cái máy này đã được khai thác một cách khác – theo cách thời bấy giờ đã dẫn đến vụ nổ dot-com.

Điều quan trọng là Page và người bạn Brin của mình đã "sửa sai" kịp thời. Họ nhận ra bài học tích cực rất nhanh từ một tình thế dễ làm chán nản lòng người và dễ đánh mất niềm tin.

Page không bán công cụ google được cho Yahoo đành tiu nghỉu quay về ký túc xá Stanford. Toàn

bộ hiện trạng hiện ra trong suy nghĩ của đôi bạn, những nhà khoa học tâm huyết đã dành hai năm trời để làm việc cho một mục đích đẹp. Các thử nghiệm trên website của Đại học Stanford rõ ràng cho thấy kết quả rất tốt với 10.000 tìm kiếm mỗi ngày. Những người bên trong Stanford rộng lớn rõ ràng đang bàn tán về cái giao diện Google đơn giản và làm được chuyện thông minh là biết được mối quan tâm của người dùng, biết theo dõi người dùng và đưa kết quả lên trước, ngay tức thì. Người ta bàn tán về cái giao diện trống trơn, chỉ có mỗi hộp gõ từ khóa nằm bên trái, góc trên của màn hình, với chữ Google đơn giản. Vậy tại sao không bán được nó kia chứ? Đơn giản là không ai quan tâm chuyện mò kim đáy bể. Nói đến phần mềm lúc này thì có thể được xem xét vì nó bán được dựa trên sở hữu trí tuệ chứ còn cái "của nợ" tìm kiếm miễn phí này thì có phải là chuyện công nghiệp đâu.

Larry Page lắng nghe những phản hồi về hiệu quả của thử nghiệm hơn là những chuyện đáng thất vọng khác. Nó dứt khoát là thứ thế giới cần. Nhưng làm sao đem nó ra cho cả thế giới sử dụng? Internet không phải là thứ tự nhiên làm cả thế giới biết được. Website của Stanford cũng nằm trên Internet vậy nhưng chỉ có số ít biết đến. Muốn cho cả thế giới biết đến thì chỉ còn cách làm kinh doanh.

Page và Brin phải suy nghĩ tiếp về một quyết định quan trọng khác: khởi nghiệp. Còn con đường

hoàn tất chương trình tiến sĩ thì sao? Google quan trọng hơn! Họ quyết định vậy mà không cãi nhau như thuở mới gặp. Đó là quyết định quan trọng nhất trong lịch sử Google và cũng là của cá nhân hai nhà sáng lập. Họ tin vào nhu cầu của con người và tin vào chính sản phẩm trí tuệ của mình.

David Filo của Yahoo, cũng là đồng môn tại Stanford, sau khi từ chối mua máy tìm kiếm Google đã nói Page hãy trở về và nên hoàn thành công nghệ tiếp tục. Quả thực Page và Brin về sau đã hoàn thiện nó hơn cả những lời khuyên công nghệ. Đó chính là hoàn thiện ước mơ, làm kinh doanh ra trò.

Nhưng công việc mở công ty đã diễn ra không hề dễ dàng, khác với nhiều người lầm tưởng rằng chỉ cần có hàng xịn, ý tưởng hay là có nhà đầu tư bỏ tiền vào. Nhiều người sùng bái những chuyện huyền thoại cứ nghĩ rằng Page và Brin có công nghệ, có tài năng và cứ thế hốt bạc. Thật ra Page không chỉ tìm Yahoo để bán công nghệ mà đi hỏi nhiều công ty nhảy vào Internet. Sau này Page đã nói rằng mình nhìn thấy cánh cửa thị trường tìm kiếm ngay chính tại những công ty xem thường thị trường tìm kiếm. Dựa vào trực giác của mình về sự hỗn độn của thế giới web, Page tin là con người có nhu cầu tìm kiếm thông tin một cách tất yếu. Nếu nhìn bằng con mắt lợi nhuận thì đúng là vào thời điểm đó tìm kiếm là chuyện khá vu vơ – như Bill Gates nói. Ở chỗ không ai thấy gì bạn vẫn thường nhìn

ra một cái gì đó bằng cách đổi cách nhìn của mình. Đó là cách thức thường rơi vào hai nhóm người, hoặc là thông minh hoặc là chính trực. Nơi bị nhiều người từ chối, Page nhìn thấy một thế giới lớn hơn cả thị trường. Đó là cả cuộc sống đang cần một công nghệ mới.

Trước khi gặp David Filo của Yahoo và được người đàn anh khuyên rằng nên nghĩ đến việc mở công ty, Page và Brin đã gặp nhiều người khác trong xứ sở Palo Alto, đầy những nhà đầu tư mạo hiểm. Nhưng vào lúc đó, Page và Brin còn chưa có kế hoạch kinh doanh nào trong tay. Cả hai chỉ mong có tiền đầu tư từ ai đó để mua nhiều máy tính nhằm mở rộng thí nghiệm, để nghiên cứu hoàn chỉnh công cụ tìm kiếm. Sau này, Page kể lại với các học sinh ở trường học Do Thái rằng: “Khi đó, chúng tôi không biết rõ những gì chúng tôi sẽ làm”.

Tháng 3.1998, trong nhà hàng Gourmet theo phong cách Trung Hoa ở Palo Alto, Page và Brin đã ngồi sẵn sàng để gặp Paul Flaherty. Tiến sĩ Flaherty xuất thân Stanford là người đã tạo ra AltaVista, công nghệ tìm kiếm hiệu quả lúc đó. Page và Brin mang đến cuộc gặp này niềm hy vọng có thể bán được quyền khai thác bản quyền hệ thống PageRank. Cả hai nghĩ rằng nếu họ, thông qua công nghệ của mình, gia nhập vào thị phần tìm kiếm chiếm đến 54% của AltaVista thì họ có thể có nguồn thu để tiếp tục con đường hoàn thành luận án tiến sĩ. Những kết quả mà AltaVista tìm

thấy trong nửa giây nếu đem in ra và chồng lên nhau nó có thể cao đến 60 dặm. Giáo sư Dennis Allison, người sắp đặt cuộc gặp này đang có mặt trong buổi nói chuyện, nhận thấy rằng giữa họ có điểm chung để tạo mối quan hệ. Sau khi nghe tiến sĩ Flaherty giải thích về cách hoạt động của AltaVista, Page biết rằng mình đang có công nghệ tốt hơn. Dennis nhớ lại bữa ăn tối đó: “AltaVista là bữa tiệc tàn. Nó không làm được những gì cần thiết. Các chàng trai thì có PageRank”. Page thì nói: “AltaVista là của thời kỳ bắt đầu, Google thuộc về tương lai”. Điểm khác biệt lớn nhất của Google là Page đã giải quyết vấn đề theo cách tiếp cận mới, có giá trị xã hội rất cao do tập trung vào người dùng. Theo đó, lập luận khoa học của Page là đem đến những kết quả đã được phân loại dựa trên uy tín xã hội – tức là được nhiều người truy cập hay “trích dẫn” – từ dùng của Page. Đặc biệt là, các kết quả đó không bị buộc xuất hiện do áp lực từ nhà quảng cáo – mục tiêu số một của các hãng khi đó.

Nhưng chỉ vài tuần sau bữa tối với những món ăn Trung Hoa, Page và Brin nhận được câu trả lời từ AltaVista là hãng này bỏ qua vụ kết hợp. Bởi lẽ, AltaVista là một cổng giao dịch có hàng trăm thứ trên đó như tin tức, email, mua bán... Và như vậy, tìm kiếm chỉ là một cái gì nhỏ thôi trong hàng tá dịch vụ trực tuyến đó. Nhiều người đã nghĩ rằng Google không đáng là hàng hóa hoàn chỉnh để

mua bán.

Việc Yahoo không mua công nghệ Google, như vậy chỉ là một phản ứng tiếp theo của thị trường đầu tư mà thôi. Page và Brin tiếp tục những nỗ lực không thành công khi tiếp cận với hãng Excite và nhiều hãng khác, mặc dù họ được Văn phòng Khai thác Bản quyền của nhà trường giúp đỡ hết sức. Việc không tìm được nhà đầu tư cũng có nghĩa là công trình luận án tiến sĩ của họ khó thực hiện và khó triển khai được trong thực tế.

*

*   *

Thuở đó Brin còn đạp chiếc xe đạp đi đi về về. Page chẳng khá gì hơn. Cả hai chỉ có niềm tin và khát vọng. Nhưng họ có một chút kinh nghiệm lận lưng làm vốn. Đó là hãy đi tìm những ai nhìn thế giới cũng như mình và người đó phải có tiền đầu tư.

GẶP THIÊN THẦN HỘ MỆNH VÀ CON ĐƯỜNG KINH DOANH KHÁC THƯỜNG

Sau những thương thảo thất bại, trở về ký túc xá, việc đầu tiên Page làm là viết một email gửi cho tất cả người dùng Google trong Stanford. Page muốn biết tất cả những nhận xét, khen, chê cho Google. Lá thư này, Page tự đặt tên cho nó là thư gửi "những người bạn của Google". Hai nhà khoa học

trẻ này không dễ chán nản mà ngược lại muốn biết phát minh của mình là gì trong tâm trí người dùng. Khuynh hướng tập trung vào người dùng về sau là kim chỉ nam trong sáng tạo để làm ra sản phẩm của Google. Nó trở thành điều răn thứ nhất của tập đoàn này.

Trở lại năm 1998, sau những vụ chào hàng quá tệ, người đầu tiên Page gõ cửa là giáo sư David Cheriton. Cả hai sinh viên tin rằng các giáo sư của mình sẽ hiểu tiềm năng Google hơn ai hết. Giáo sư Cheriton, người già dặn và tinh tế trong kinh doanh, đã giúp cả hai bằng một việc làm tuyệt vời hơn cả cho tiền. Đó là chỉ ra đúng người họ cần phải gặp. Ông dẫn cả hai đến đồng môn Stanford của họ, một bậc đàn anh thành đạt: Andy Bechtolsheim, đồng sáng lập Sun Microsystems. Trường Stanford giải thích rằng chữ "Sun" trong tên của công ty này chính là "Stanford University Network". Trong tiếng Anh, "sun" có nghĩa là mặt trời. Như vậy, lần này đàn em Stanford hy vọng gặp được "mặt trời" từ đàn anh.

Đó là một buổi sáng nắng ấm cuối tháng 8 năm 1998, Page và Brin ngồi trong sảnh nhà giáo sư Cheriton, ở Palo Alto, California. Cả ba đang chờ Bechtolsheim, một người bạn của giáo sư Cheriton. Kết quả những cuộc gặp trước đó với nhiều nhà đầu tư đã làm hai chàng trai nhiều nhiệt huyết thấy thấm mệt. Đó là thời buổi mà Page gọi là "khiến người ta phải nghĩ ngợi". Cuối cùng thì một

chiếc xe hơi cũng xuất hiện trước nhà. Bechtolsheim đẩy cổng đi vào. Đây là người mà giáo sư Cheriton hy vọng sẽ giúp được hai sinh viên của mình. Giáo sư hiểu Bechtolsheim là nhà kinh doanh cũng xuất thân khoa bảng ở Stanford. Tính cách quan trọng của nhà đồng sáng lập Sun Micosystems là chịu làm ăn vất vả chỉ vì ông tin vào sức mạnh của công nghệ và thích tìm những giải pháp cho các vấn đề, hơn là kiếm tiền. Phẩm chất đó rất giống hai cậu sinh viên trẻ hiện tại. Cheriton giới thiệu Page và Brin với Bechtolsheim theo kiểu tự nhận xét "Một ý tưởng rất tuyệt!", sau đó mới đi vào nội dung chính: "Họ phát minh ra cách tìm thông tin nhanh, rất thích đáng trên Internet". Bechtolsheim liền nhắc đến Alta Vista "Nó, AltaVista, đạt tiêu chuẩn nhưng không tốt lắm". Mọi người vẫn ở tại sảnh nhà.

Bechtolsheim muốn biết hai chàng trai triển khai ý tưởng như thế nào. Page nhấn mạnh mấy đặc tính là công cụ của họ cho phép tải xuống từ Internet, phân loại chỉ mục, tìm rất nhanh và dùng được với mọi máy tính giá rẻ. Chỉ có điều là, Page nói, không có tiền để mua máy móc để triển khai tiếp. Bechtolsheim rất thích ý tưởng khoa học nhưng ngạc nhiên về khả năng thương mại của nó, bởi vì ai cũng biết tìm kiếm hiện tại là một thị trường chẳng kiếm được gì nhiều.

Trong suốt buổi sáng, Page và Brin rất thoải mái với nhà tỷ phú đàn anh sôi nổi, can đảm.

Bechtolsheim hỏi kỹ về các vấn đề kỹ thuật và nói về kinh doanh. Bechtolsheim nhắc nhiều đến sự sụp đổ nhanh chóng của các công ty có chữ cuối là ".com" trong tên của nó. Chúng ra đời rất nhanh "cứ 15 giây lại có một công ty lên sàn". Và chúng nổ tung cũng nhanh y như vậy. Page trình bày bản demo và nói thêm rằng họ còn phải làm cho nó đưa ra kết quả xuất sắc hơn nữa. Bechtolsheim nói những nhà kinh doanh tìm kiếm trên mạng hiện đang theo cách ngược lại: "Họ tìm vốn đầu tư và dùng vốn đó để đi quảng cáo cho công việc". Page và Brin bắt đầu rối mù về con đường kinh doanh phía trước – nơi mà họ nhận ra lời khuyên của Bechtolsheim là họ hãy tiến vào đó nếu muốn truyền bá công nghệ của mình nhằm giúp người dùng tìm kiếm thông tin trên mạng. Theo đó, có vẻ như nếu họ không tự làm thì chẳng ai làm cả.

Bechtolsheim đưa ra câu hỏi quan trọng nhất: "Câu hỏi chìa khóa của việc mở một công ty kinh doanh Internet là: Làm thế nào để làm ra tiền? Tôi không rót tiền vào những ý tưởng mà nó không có ý nghĩa kinh tế xuất sắc". Theo mô tả của David A Vise thì khi đó Page và Brin có dáng ngồi tỏ ra lo sợ mục đích thương mại sẽ làm thối nát các kết quả tìm kiếm.

Bechtolsheim thật sự muốn biết cách mà cả hai sinh viên ngồi trước mặt ông sẽ vượt qua bức tường người tìm kiếm trên mạng. Ông là mẫu người được thung lũng Silicon biết đến như là người mạnh mẽ

tiến vào những cách giải quyết đột phá. Nhưng ngay cả ông cũng cảnh báo rằng chân dung người tìm kiếm là rất mờ ảo, nghề tìm kiếm là một hình ảnh không rõ nét. Ngày nay khi thị trường tìm kiếm đã ổn định, nhìn trở lại thời kỳ đó người ta dễ dàng nhận thấy bức tường thành kia là do chính cách tiếp cận thị trường của các nhà tìm kiếm sơ khai. Việc thương mại hóa ngay lập tức, bằng cách duy nhất là bán quảng cáo ngay trên đường link hoặc dán banner lên khắp nơi và quăng pop-up dồn dập... đã giết chết lòng tin của người dùng máy tìm kiếm. Trong khi đó, nhu cầu tối thượng của một người tìm thông tin là cần có thông tin khách quan. Các máy tìm đánh mất sứ mạng của nó. Đến lượt người dùng máy tìm, do mất lòng tin, đã chẳng đoái hoài gì đến công cụ này. Người dùng không nhìn thấy tính cách mạng của khả năng tiếp cận tri thức toàn cầu mà công nghệ mang lại. Thật ra, người ta vẫn dùng công cụ tìm kiếm nhưng phải luôn tìm cách tránh né các rắc rối về quảng cáo. Nhu cầu vẫn còn đó, chẳng hạn như phải tìm trong nội bộ trang web Amazon để có thông tin trước khi đặt mua một cuốn sách. Nhìn chung, nhu cầu tìm thông tin khách quan mà công nghệ mang lại đã bị bó hẹp vì cuộc vật lộn giữa hai bên: Các máy tìm ép người dùng công cụ của mình (vì mục tiêu quảng cáo) trong khi người dùng tìm cách luồn lách qua các chiêu thức quảng cáo (vì cần thông tin khách quan). Văn minh quảng

cáo trực tuyến hỗn loạn. Nó làm mệt người. Và một thị trường không có cơ hội xuất hiện hoàn chỉnh. Page phải vượt qua bức tường đó, ít nhất là ngay lúc này – trước mặt Bechtolsheim – để có khoản đầu tư đầu tiên nhằm hoàn thiện công trình. Chính là cần tiền để mua máy tính làm trung tâm xử lý trong ký túc xá. Giáo sư Cheriton, người cũng chưa giúp được lối thoát nào cho mọi người trong sảnh nhà mình.

Câu trả lời mà Bechtolsheim nhận được vẫn là: Trước tiên vẫn là tạo ra lượng người dùng và đưa Google cho họ dùng miễn phí, rồi thì sau đó sẽ bán quảng cáo hay cái gì đó. Page giải thích thêm rằng có thể làm ra tiền bằng cách bán bản quyền cho các công ty và thật ra luôn tồn tại tiềm năng bán công nghệ cho các công ty lớn để họ phối hợp với các dịch vụ khác. Bechtolsheim nói: “Đó là ý tưởng hay nhất mà tôi nghe được trong năm nay. Và tôi muốn góp một phần mình trong ý tưởng đó”. Bechtolsheim rút một tấm séc rồi nói cả hai nên xây dựng kế hoạch kinh doanh cho công ty và cho một cái hẹn tiếp theo, không cần đàm phán nào nữa. Rồi Bechtolsheim viết vào séc: “100.000 đôla cho công ty Google”.

Tối đó, Page và Brin kéo nhau ra nhà hàng Burger King ăn mừng. Những người của Google mừng như bắt được vàng, đến nỗi quên luôn điều cực kỳ dễ nhớ: Trên đời này làm gì đã có công ty nào tên là Google! Thành ra, đâu có lấy tiền ra được! Vấn đề

là, trong câu trả lời của Page, họ đã chọn kinh doanh như là phương sách duy nhất để phổ biến phát minh, cho dù họ chưa biết bán buôn cái gì với nó.

Bậc đàn anh tốt bụng không biết là do lơ đễnh hay là thâm ý gì mà ghi vào séc như vậy. Nhưng thực tế của Page bây giờ là làm thủ tục mở công ty đúng như cái chữ bậc đàn anh "lỡ tay" phóng bút. Trong hai tuần đó, Page đành cất tấm ngân phiếu vào ngăn kéo. Đồng thời "Chúng tôi vét sạch tiền trong thẻ tín dụng của các giáo sư, bạn bè và gia đình", Page kể về thời đi tìm vốn. Tất cả được một triệu đôla. Họ mở một tài khoản mang tên công ty. Mua máy móc cần thiết và bắt đầu bước tiếp theo. Page làm chủ tịch hội đồng quản trị và tổng giám đốc một công ty chỉ có hai nhân viên là chính họ!

Google đã ra đời theo kiểu kinh doanh không chuyên như vậy. Nó ít nhiều cho thấy hai nhà sáng lập đã chưa chuẩn bị đủ cho sự nghiệp. Nhưng chắc chắn họ có một thái độ chín chắn cho quyết định quan trọng của mình, thừa là đằng khác. Nó quan trọng đến mức cả hai dám từ bỏ con đường khoa bảng tiến sĩ của mình. Về chuyện bỏ học ngang xương, hai người này giống y chang như Bill Gates. Họ dám bỏ tất cả vì đam mê và là đam mê tốt đẹp cho nhiều người. Có một chút khác biệt trong chuyện bỏ học giữa họ, Gates rời trường ngay những năm mới chỉ là sinh viên đại

học, sau chuyến nhập viện vì nghiên cứu quá sức, còn hai nhà sáng lập Google thì chỉ thôi học sau khi đều đã hoàn thành master (thạc sĩ). Dĩ nhiên, bạn có thể nói ở nước Mỹ những chuyện như vậy chẳng thiếu gì. Đúng là như vậy, đó là tính cách Mỹ – những người thích khai phá lục địa mới, chinh phục những miền Viễn Tây xa xôi hoang vu.

Sau này, Bechtolsheim nhớ lại: "Vào thời điểm đó tôi không thể biết ý tưởng đó lớn cỡ nào. Không ai biết cả".

Page không đưa ra được mô hình kinh doanh nào có tính cách mạng để vượt qua bức tường tìm kiếm nhưng đã tìm đúng người chia sẻ lý tưởng tạo ra một thế giới những người tìm kiếm, tạo ra một cái nhìn khác biệt rằng tìm kiếm thông tin là điều hữu ích cho tri thức con người. Bài toán kinh doanh vẫn còn đó. Họ có thể tìm ra thuật toán cho thế giới tìm thông tin hữu ích nhưng Page và Brin chưa tìm ra thuật toán nào cho thế giới kinh doanh của chính họ. Page chỉ được Bechtolsheim chia sẻ cách tiếp cận vấn đề.

*

* *

Hai căn phòng ký túc xá của Page và Brin chính là những trung tâm thử nghiệm máy Google trước tiên. Căn phòng số 360 của Page đặt máy chủ xử lý. Còn căn phòng 380 của Brin chính là văn phòng giao dịch, sự vụ và hành chánh, giấy tờ, bản thảo.

Sau buổi gặp giữa Page và Brin với Bechtolsheim,

người được ví như thần Midas có ngón tay biến vật thành vàng, giáo sư Dennis Allison tổ chức một hội thảo về công nghệ tìm kiếm Google ngay trong trường đại học. Đúng hơn, Page và Brin mời giáo sư tổ chức thảo luận giúp họ. Đó là buổi hội thảo thường kỳ vào các ngày thứ Tư trong tuần. Trước khi vào hội thảo, cả hai đứng trước cửa và quyết định rằng họ sẽ không nói gì về tiền bạc và họ sẽ không đi sâu vào công nghệ. Page biết rằng, trong số đông các thính giả có nhiều tình báo công nghệ của các công ty.

"Họ tạo ra ảnh hưởng đối với con người", giáo sư Allison nói lời giới thiệu. Và đến lượt Page đăng đàn, Page giải thích thuật toán của mình qua đó chúng ta có thể hiểu sự ảnh hưởng đến con người mà giáo sư Allison đánh giá. "Người ta cố gắng kiếm nhiều tiền, nhìn chung, là bằng cách đưa ra danh sách các kết quả tìm kiếm mà họ có. Họ không quan tâm bạn cần tìm cái gì thực sự. Họ chỉ muốn bạn ở thật lâu trên đó. Đó là vấn đề rất nghiêm trọng trong tìm kiếm", Page nói. Nhà khoa học trẻ nhấn mạnh về giá trị xã hội đối với công nghệ tìm kiếm. Mục tiêu của Google là đem lại thông tin hữu ích, đem lại chính dữ liệu mà người tìm đang mong đợi và thông tin, dữ liệu đó phải có giá trị khách quan.

Quyết định nghỉ học và sẽ tự mình hiện thực hóa ước mơ, Page và Brin rủ nhau dời ra một cái nhà giữ xe bỏ trống. Họ mở công ty, Page dẫn dắt với vai trò CEO.

Larry Page và Sergey Brin dọn đến nhà giữ xe của Susan Wojcicki, cô bạn thân học cùng trường. Đó là mùa thu năm 1998. Bàn họp của họ là cái bàn đánh bóng bàn. CEO Page sẽ chủ trì với nhân viên cũng chính là hai người! Sau vài ngày thì họ có thêm người bạn nữa là Craig Siverstein. Và như Brin kể lại với *CBS News:* "Chúng tôi ăn mặc lôi thôi như những sinh viên. Nhưng cái ga-ra xe này được họ nối mạng". Họ sửa sang một chút và đủ máy tính để bắt đầu... chinh phục thế giới, theo những bước đi của Page, với vai trò giám đốc điều hành.

Susan Wojcicki nhớ lại chuyện khởi nghiệp của những anh chàng "viển vông" này, cho ta hình dung về cách tạo dựng đam mê của họ. Susan nói: "Họ ở đó và làm việc suốt 24 giờ một ngày". Các hình ảnh tư liệu cho thấy đó là một căn phòng sơn màu trắng. Trông nó cực kỳ bề bộn. Cả chục máy tính được nối với nhau như trò chơi xếp hình Lego, dây nhợ khắp nơi. Chúng nối từ bàn này qua bàn kia, kể cả bàn làm việc. Các hộp giấy chất chồng không có tổ chức. Craig Silverstein, người làm thuê đầu tiên nhớ lại: "Muốn đứng lên để rời khỏi bàn, bạn phải đẩy cái ghế sâu vào trong để không đụng ai đó hay cái gì đó". Họ làm việc không có ngày nghỉ. Google vẫn là một sản phẩm thử nghiệm.

Chuyện gia nhập Google của Susan cũng chứa nhiều thông điệp thú vị về tính cách và quan điểm

của Page lẫn Brin. Nhiều người chẳng ai tin quý ngài CEO Larry Page ở trong cái nhà xe vô danh này sẽ dẫn dắt Google đến một kỳ tích nào. Nhất là những nhà chuyên môn lại càng không tin. Tại sao lại không tin? Vì khi đó có quá nhiều bằng chứng chống lại công việc của Page, sụp đổ của các công ty kinh doanh trên Internet là cảm giác lớn nhất và tìm kiếm là cái gì đó chỉ là tìm chút tiền vặt. Susan nằm trong số những người đó. Cô chẳng màng gì đến mấy anh bạn lúc nào cũng mơ làm anh hùng, đòi ngang bằng hãng Inktomi có giá trị 20 tỉ đôla lúc đó. Nhưng cô đề nghị tham gia cổ phần cho có vậy thôi. CEO Page thương lượng rất nhanh với kết quả là công ty Google sẽ trả thêm tiền thuê ga-ra cho Susan với giá 1.700 đôla, bao gồm mọi chi phí khác như điện và nước chẳng hạn, thay cho 1.500 đôla nhưng không nhận thêm cổ phần. Không dính dáng thêm người gì cả. Google chưa đến lúc bán cổ phần. Và như thế, Susan tiếp tục không cần để ý mấy anh chàng này làm gì. Điều quan tâm của Susan với mấy anh chàng này là "làm ơn đổ rác hàng ngày nhé!". Thế mà cuối cùng, ngay khi Google chưa lớn mạnh, Susan đã gia nhập với công việc chính là lập trình viên. Và bây giờ cô chính là nhân vật trụ cột của Google. Hiện nay, cô giữ chức phó chủ tịch phụ trách sản phẩm, tức là đứng ngay sau vị trí của Page.

Cái ga-ra nhỏ xíu này chật đến mức họ điều khiển cánh cửa bằng remote để hạn chế đi lại.

Khách khứa thật ra cũng chẳng có ai, ngoài những thân hữu, vì Google đã có khách hàng nào đâu mà cần nhà cao cửa rộng. Nhưng nếu có khách đến thì Page sẽ tiếp bằng cách cùng khách đi vòng vòng trong sân trước nhà của Susan!

Vậy lấy tiền đâu ra mà nuôi công việc và trả lương cho nhân viên là chính mình? Trong khi nợ nần lên tới 1 triệu đôla. Vả lại, mục tiêu nghỉ học của họ là dùng kinh doanh để phát triển lên cao và mở rộng quy nô sử dụng của Google cơ mà? Họ cũng kiếm tiền nhưng bằng cách khác, nhắm đến sự bền vững. Tạm thời họ chưa có thu.

Sau cú hích 100.000 đôla từ công ty trong nhà giữ xe, Page còn quyết định chuyển trụ sở Google một lần nữa, đến đại lộ University, trước khi xuất hiện bề thế tại Mountain View của thung lũng Silicon.

Chuyện cái ga-ra cũng không phải là điểm nhấn của một huyền thoại theo kiểu "thoát nghèo", bởi vì đó là chuyện bình thường với ngành kinh doanh trí tuệ, chỉ cần một không gian thích hợp. Báo chí Mỹ khi viết về các công ty khởi nghiệp kiểu này hay dùng chữ "garage industry" là vậy. Những người này chú tâm vào công việc trước khi nghĩ đến một trụ sở thật oách khi chưa cần thiết. Về sau này, Page cũng khuyên những nhà khởi nghiệp trẻ hãy bắt đầu như vậy, nếu không có một cái gara để đủ độc lập theo kiểu thanh niên thì dùng một căn phòng, một cái nhà kho hay ở đâu cũng

được. Vấn đề là không gian thích hợp cho thời điểm thích hợp với công việc.

Khi Page dời văn phòng khỏi ga-ra, Susan nghĩ về việc tham gia công ty Google Technology. Vì Susan thấy họ đã đi đến quyết định kinh doanh và như thế nó giải đáp thắc mắc lớn nhất của cô về mấy anh chàng viển vông tốt bụng này. Cô là người đầu tiên Page "cậy nhờ" giải quyết bài toán kinh doanh. Cô gái tốt nghiệp hạng ưu của Harvard, đại học danh tiếng nhất thế giới này, đứng trước bài toán quá khó do Google đặt ra: Đừng có mà kinh doanh thuần túy, đừng có làm cho thế giới thấy Google là một sản phẩm thương mại. Susan từng là nhà tư vấn quản trị tại hai công ty (Bain & Company và R.B. Webter & Company), đồng thời là nhà quản lý sản phẩm và phần mềm giáo dục của công ty MagicQuest, đã có một bài toán kinh doanh mới trong đời mình, từ ông bạn CEO Page.

Năm tháng sau khi rời ký túc xá Stanford, số truy cập đã tăng vùn vụt từ 10.000 lên 500.000, gấp 50 lần. Máy chủ dung lượng một terabyte bị treo. Một triệu đôla gom góp từ những người thân nhất bắt đầu không đáp ứng được nhu cầu phát triển của Google trong việc đáp ứng nhu cầu lượng người dùng tăng lên hàng ngày. Page và Brin rủ nhau đi tìm những nhà đầu tư mạo hiểm – những người chấp nhận bỏ vốn vào những tiềm năng chứ chưa kiếm tiền ngay được và dám chấp nhận vụ đầu tư có thể thất bại. Nhưng bước đi của Page và

Brin đang được thực tế xác nhận tính đúng đắn, nghĩa là họ đang xây dựng thành công lượng người dùng tìm kiếm. Quyết tâm khẳng định để mọi người nhìn nhận rằng tìm kiếm trên web là điều mà công chúng chờ đợi, chứ không phải là một dịch vụ cộng thêm, tìm kiếm là một nhu cầu chứ không phải là một thị trường mờ ảo. Sẽ có một ai đó nhìn nhận điều này và bỏ vốn mạo hiểm vào. Cuối năm đó, *PC Magazine* bình chọn Google.com là một trong 100 trang web và máy tìm kiếm của năm.

Một lần nữa giáo sư Cheriton xếp đặt cuộc gặp giữa Page và Brin với John Doerr và Micheal Moritz. John là nhà đầu tư mạo hiểm của công ty Kleiner Perkins và Micheal thì có Sequoia Capital. Chính Sequoia Capital của Micheal đã rót hai triệu đôla vào Yahoo và khi Yahoo lên sàn giao dịch nó có giá trị 32 triệu đôla vào năm 1996 – thời điểm Page và Brin bắt đầu bắt tay vào nghiên cứu. Hai nhà tài chính bắt đầu xem xét đề án kinh doanh do Page trình bày trên phần mềm PowerPoint. Họ đồng ý giải pháp và giá trị xếp loại kết quả tìm kiếm của thuật toán PageRank cũng như ý tưởng tạo ra thế giới người dùng. Micheal tập trung vào công nghệ của Page và Brin trong khi John thích thú tiến trình dài hạn của Google đối với Internet.

Mùa xuân năm 1999, Micheal và John quyết định đầu tư vào Google. Google bắt đầu thực sự có nguồn vốn tương đối khỏe mạnh là 25 triệu đôla. Nhưng vấn đề lớn mà các nhà đầu tư muốn thấy

là nguồn tiền quay về nhanh hơn so với kế hoạch. Page cần đẩy nhanh kế hoạch kinh doanh. Áp lực này buộc Page tìm ra giải pháp đáp ứng cả hai yêu cầu, một mặt phát triển nhanh Google về lượng người dùng một mặt tìm doanh thu.

Bạn biết chiến lược của Page trong lúc này là gì không? Super Bowl là một trong những khách hàng đầu tiên đến cái ga-ra để đặt quảng cáo trên Google. Bạn ngạc nhiên không nếu đi mua hàng mà chủ cửa hàng lại trả lời là xin lỗi không bán? Brin nhớ lại: Khi đó, chúng tôi rất bảo thủ, chúng tôi không muốn chạy quảng cáo của Super Bowl giống như những dot-com khác. Page sẽ phải giải bài toán cố giữ cái giao diện màn hình sạch trơn, không để các banner nhấp nháy ngập tràn trong khi túi tiền thì vơi dần. Tập trung vào người dùng vẫn là tất cả những gì Page cần bảo vệ trong khi đáp ứng nhu cầu của nhà đầu tư.

Cái màn hình đó vẫn sạch trơn đến ngày nay. Nó không tạo ra cảm giác thương mại nào với người dùng. CEO Page đã đạt được mục tiêu số một. Mục tiêu số hai: tiếp tục như vậy và kinh doanh bằng cách chỉ bán đường link cho công ty nào muốn quảng cáo. Google đã đủ mạnh để đưa ra luật lệ mới mà các bên đều có lợi: Nhà quảng cáo sẽ không được đòi lên hình ảnh, logo hay bất cứ thứ gì khác, ngoài đường link bằng chữ. Giá trị kinh doanh đặc sắc là ở chỗ đường link này sẽ được nhìn thấy đồng thời với từ khóa của người

tiêu dùng, và như vậy nó dứt khoát đến đúng người mà nhà quảng cáo cần. Nếu bạn là nhà quảng cáo bạn sẽ không phải mất khoản tiền khá lớn để có dữ liệu về khách hàng tiềm năng – việc này đã có Google lo giúp bạn.

Đây là đánh giá về các nhà sáng lập Google của *Forbes* – tạp chí có uy tín hàng đầu chuyên về xếp hạng nhân vật: "Trong suốt một thời gian dài, cả hai gần như không đếm xỉa gì đến lợi nhuận có thể thu được từ các hợp đồng béo bở. Larry và Sergey âm thầm và miệt mài phát triển công cụ tìm kiếm của họ. Cả hai đều không ưa những đồn đại rùm beng trên các phương tiện truyền thông đại chúng về tương lai của Google. Họ dửng dưng, không sốt ruột về việc phải lên sàn giao dịch chứng khoán như giới kinh doanh và đầu tư thường làm trong lĩnh vực tin học".

Dửng dưng lên sàn, âm thầm phát triển... để làm gì vậy? Phân tích sau đây của *Forbes* cho thấy bước đi khác thường của Page: "Nhưng các nhà đầu tư chứng khoán và phân tích tài chính nhận thấy ở Google một tiềm năng khổng lồ về phương diện kinh tế". Tiềm năng kinh tế đó là gì? Đó chính là sức tăng gấp 50 lần lượng người dùng Google, từ mười ngàn đến năm trăm ngàn, chỉ trong một năm sau khi mở công ty. Page đã tìm được câu trả lời cho câu hỏi "Liệu có một thị trường có tên là tìm kiếm hay không?". Niềm tin của Page và Brin vào nhu cầu phải có của con người có đúng hay

không? Sự phản hồi từ thực tế giúp Page nhận r rằng những lời khuyên trước đây vào năm trướ không còn đúng nữa. Niềm tin của đôi bạn là có cơ sở và đang thành hiện thực. Vậy, những gì Page và Brin viết những dòng mở đầu cho luận án trình bày trước các giáo sư là có cơ sở khoa học và thực tế, với tư cách là những nhà phát minh mong muốn giải quyết các thách thức mới của cuộc sống phía trước.

*

* *

Rõ ràng Page không phải là tay mơ về kinh doanh và không ngây thơ như nhiều người vẫn bình luận. Page chỉ "lì lợm" với quan điểm "làm khác" của mình và chấp nhận làm xiếc trên dây để kết nối thành công cho bằng được từ hai nửa rời rạc: kinh doanh và phục vụ.

Chương 3.

KINH DOANH VÀ HỌC KINH DOANH



Larry Page, cũng như Sergey Brin, không học bất cứ trường kinh doanh nào. Đó là một khó khăn đối với mọi nhà điều hành doanh nghiệp. Tuy nhiên, cũng như mọi nhà lĩnh đạo doanh nghiệp khác, với tư cách là thủ lĩnh, Page luôn phải tìm cách học để trở thành người dẫn đường thành công. Sự khác biệt giữa một nhà điều hành và một nhà lãnh đạo khai sáng thường là ở chỗ ai sẽ tìm ra những cách thức chưa bao giờ có trong sách vở.

Vấn đề của những nhà lãnh đạo doanh nghiệp này là làm cho mọi thứ mà mình biết trở nên thích nghi cho trường hợp của mình, và chúng trở nên công cụ để tiến vào những vùng chưa biết trước. Ngay cả CEO ngoại hạng Jorma Ollila của Nokia, một người đến trường kinh doanh bài bản cũng đã nói về vùng chưa biết: "Nokia là trường đại học của tôi". Học kinh doanh dường như là đề tài không biên giới vì thực tế luôn đẩy các lý thuyết về phía trước, ngày càng hoàn thiện. Do đó, với một Page quá trẻ mà lại thành công nhanh, nó càng là một vấn đề lý thú. Nhưng trước hết, cần phải biết Page đã tiến hành công việc như thế nào đã.

TẠO RA THẾ GIỚI TRƯỚC KHI TẠO RA KINH DOANH

Đầu tiên là Google sở hữu một công nghệ vượt trội và sau đó là cách kinh doanh nó. Nếu bạn sở hữu phát minh con dao cạo râu – dụng cụ đáp ứng nhu cầu của một nửa con người trên hành tinh này – bạn sẽ làm gì với bí quyết đó? Nếu bạn phát minh ra một kỹ thuật có khả năng ảnh hưởng lớn lên loài người, bạn sẽ làm gì tiếp theo? Lịch sử thế giới giúp ta thấy thường có hai kiểu lựa chọn: Đem cho không hoặc tìm cách kiếm lợi từ đó (theo hướng tốt hoặc có hại). Gillette đã theo cách thứ hai và vẫn tạo ra giá trị to lớn cho con người và giàu có. Và đó là một trong những nhân vật có sức ảnh hưởng đến cuộc sống con người, do *Times* bình chọn. Bí quyết làm một con dao mỏng như tờ giấy có sức mạnh của một cuộc cách mạng làm đẹp người ta. Thuật toán PageRank do Larry Page khởi xướng là một bí quyết nhưng nó được chọn để phổ biến theo một hướng khác, cũng làm ra một cuộc cách mạng. Và như bạn có thể thấy, cách thức khai thác và phổ biến bí quyết là yếu tố làm nên một huyền thoại – khác với một tài năng. Điều khác biệt ở đây là Page đã chọn cách thứ ba!

Vừa cho không vừa kinh doanh. Ranh giới khó phân biệt đó đã tạo ra những cuộc tranh luận trên thế giới. May thay, cách tiếp cận lịch sử cho ta nhiều bằng chứng Page nghiêng về cách thứ nhất – một khuynh hướng lý tưởng. Và người bạn Brin đã kiên nhẫn bảo vệ lý tưởng đó. Còn bây giờ, hiểu bí quyết của họ là điều cần thiết.

Lý do khiến Google được lựa chọn vì nó thông minh hơn những máy khác. Brin chỉ ra khác biệt về cách tiếp cận khác biệt của họ khi đối diên với thách thức của cuộc sống và cách tiếp cận đó dẫn họ đi xa hơn trong phát minh khoa học.

Có thể thấy, Page đã điều hành tốt Google theo một hướng khác hẳn. Đó là kiến tạo nên thế giới riêng của mình. Cho dù, khoảng thời gian đó đã hơn gấp đôi theo cách của thiên hạ – đủ dài để thử thách lòng kiên nhẫn của các doanh nhân.

Liệu thế giới đó có phải là mục tiêu thuần khiết phụng sự xã hội. *Playboy* sẽ "gài" tiếp theo làm bộc lộ cách nhìn kinh doanh của Page.

Playboy: Điều gì làm các anh nghĩ ngợi?

Page: Chúng tôi biết nhiều việc người ta làm không thật sự bền vững. Và điều đó khiến cho chúng tôi hoạt động khó khăn do bị tiếng lây. Chúng tôi không thể thuê người tài giỏi với mức lương vừa phải. Chúng tôi không thể thuê văn phòng rộng lớn. Đây là một thời đại siêu cạnh tranh. Chúng tôi đã có cơ hội để đầu tư vào một

trăm công ty hay còn nhiều hơn thế nữa nhưng lại không làm. Chúng tôi mất khá nhiều tiền trong ngắn hạn – nhưng không phải là trong dài hạn. Chúng tôi muốn các bạn đến với Google và tìm kiếm cái mình muốn một cách nhanh chóng. Rồi chúng tôi vui vẻ mang các bạn đến những trang web khác. Thật ra, đó là điều cốt yếu. Chiến lược trở thành cổng giao dịch là mong muốn sở hữu tất cả các thông tin.

Cuộc phỏng vấn này được thực hiện vào ngay thời điểm Google lên sàn giao dịch, 2004. Như vậy, "thời gian dài hạn" mà Page nói đã được kiểm chứng vào hôm nay. Ngay thời điểm lên sàn, có 1.000 người trở thành triệu phú đôla nhờ mua cổ phiếu của Google. Và nó nhanh chóng phát triển, đưa Page và Brin vào đủ loại danh sách bình chọn trên thế giới. Bằng việc sở hữu 15%, mỗi người sở hữu hơn 12 tỉ đôla.

Điều gì khiến Page dẫn dắt công ty cùng với Brin đến những khác biệt như vậy, và miễn nhiễm với những vụ sụp đổ của đồng nghiệp? Hỏi cách khác, nhãn quan nào đưa đến thành công một cách phi thường?

Lần này *Playboy* sẽ mở rộng vấn đề lớn hơn phạm vi thương mại với nhà tỷ phú trẻ. Sẽ có những thông tin cho thấy một cách cư xử với tiền, trong kinh doanh.

Playboy: Tim Berners – Lee, người đã thiết kế ra World Wide Web, lo lắng là nội dung thương mại sẽ phơi bày ra trên Internet, lấn lướt những thông tin và những đối thoại tự do, cởi mở của các cá nhân. Liệu Google có thiên vị cho những trang web thương mại chăng?

Brin: Một điều quan trọng đối với chúng tôi là sự rạch ròi giữa quảng cáo và kết quả tìm kiếm thuần túy. Chúng tôi phân biệt rõ ràng, khi bạn quảng cáo, bạn trả tiền chính xác cho việc gì. Quảng cáo của chúng tôi được đặt ở cột bên và chỉ trong vài ô của phần trên trang web. Quảng cáo được biểu thị rõ ràng. Có một sự ngăn cách lớn giữa kết quả tìm kiếm và các quảng cáo chịu ảnh hưởng tác động thương mại. Những cỗ máy tìm kiếm khác không làm điều đó. Đằng sau quảng cáo, đối với các cỗ máy tìm kiếm khác, đồng tiền ảnh hưởng đến kết quả tìm kiếm. Chúng tôi nghĩ rằng đó là một sự trượt dốc. Còn ở Google, kết quả tìm kiếm không thể được mua đi hay bán lại.

Brin nói tiếp: Nói đến Google là nói đến làm thế nào để mang đúng thông tin đến mọi người nhanh chóng, dễ dàng và rẻ nhất – và miễn phí nữa chứ. Chúng tôi phục vụ thế giới – mọi quốc gia, ít nhất là một trăm ngôn ngữ khác nhau. Nó quả là một dịch vụ mạnh mẽ mà hầu như chưa ai có thể mơ tới trong vòng 20 năm qua. Nó sẵn sàng có mặt phục vụ người giàu, kẻ nghèo, trẻ em đường phố ở Campuchia, người buôn bán cổ phiếu ở Phố Wall – cơ bản là tất cả mọi người. Như thế mới là dân

chủ.

Page kết thúc: Người ta sử dụng Google vì người ta tin ở chúng tôi.

Người dùng thì tin Google. Nhưng bởi vì tin mà không hành động là niềm tin chết, vậy trước đó, Page đã làm gì để người khác tin mình?

Có ít nhất hai quan điểm để xuất phát kinh doanh. Thứ nhất là lấy việc kiếm tiền làm động lực và từ đó đem đến những giá trị xã hội. Thứ hai, ngược lại, lấy mục tiêu xã hội làm tối thượng và từ đó tiền chạy vào nhà. Cách thứ nhất có thể tạo ra nhiều người giàu có và quan trọng. Cách thứ hai có thể sinh ra những nhà tư tưởng và rất giàu có. Cả hai cách đều đem đến cho cuộc đời những lợi ích và của cải nhưng chỉ có cách thứ hai mới tạo ra những tư tưởng mới.

Larry Page là trường hợp thứ hai.

Hữu ích và dễ sử dụng là hai từ Page nhấn mạnh trong lá thư viết tay và đọc tại đại hội lần thứ nhất Google bán cổ phần, trở thành doanh nghiệp của công chúng bằng cách lên sàn giao dịch chứng khoán. Cũng trong lá thư, Page phân biệt rõ "người dùng" và "khách hàng".

Bạn thấy gì khi mỗi ngày mở Google ra? Chẳng hạn như với www.google.com.vn. Trên màn hình là toàn bộ những gì bạn cần cho chuyện tìm kiếm. Một thanh gõ từ khóa và bộ nút chọn cho từng nhu cầu riêng biệt: web, hình, video, bản đồ, sách...

Màn hình trống 90%. Thật khác với những trang chủ của các đồng nghiệp khổng lồ khác, đầy nghẹt chữ. Dĩ nhiên, có nhiều người thích hiển thị tất cả lên một lần để có nhiều lựa chọn. Nhưng cách phục vụ của Google, thực tế xác nhận là nó được lựa chọn nhiều hơn – hơn 60% thị phần tìm kiếm trên Internet. Sự giản dị, dễ sử dụng đã được thế giới đón nhận. Nghĩa là, người tạo ra nó đã biết tôn trọng các sự thật trong lòng người dùng. Đừng gây ra sự mất tập trung cho người giao tiếp với bạn. Nếu bạn đeo nhiều thứ (đẹp đẽ) trên gương mặt của mình, người nói chuyện với bạn có thể sẽ nhớ những thứ đó chứ không phải những gì bạn nói. Minh Hội đã nhớ đến cái màn hình giản dị của Google và tìm thấy biệt dược bắt đầu bằng từ khóa "xương thủy tinh". Để rồi từ đó, Minh Hội có thể sửa lại câu chuyện buồn của số phận.

Khi giản dị một cách đẹp đẽ người ta chỉ được thương chứ không bị ghét bao giờ. Còn khi "lộng lẫy" người ta có thể có tạo ra một nhóm "dị ứng", bên cạnh những xuýt xoa.

Playboy, với bài báo rất đặc biệt dịp lên sàn của Google cũng vặn vẹo hai chàng trai mà độc giả của họ ngưỡng mộ và quan tâm.

Hỏi: "Nhiều hãng đã có email, mấy anh làm nữa thì có gì khác biệt đâu?"

Brin trả lời: "Nhưng dung lượng của chúng tôi gấp... 200 lần kia mà!".

Google đi rất nhanh với cách miễn phí như vậy. Suy nghĩ này là suy nghĩ của cuộc chơi đã quá nghiêm túc. Mười lăm trung tâm xử lý dữ liệu với 450.000 máy chủ của Google phải làm việc với hàng ngàn kỹ sư. Google không tập trung một chỗ theo cách thông thường mà rải nó ra trên khắp thế giới. Cuộc chơi dễ mệt người nếu hứng thú không đủ. Một mạng lưới như vậy, theo *New York Times* trong loạt bài mười kỳ có tên là *Google làm việc như thế nào*, đã giải thích rằng nhờ rải khắp như vậy, các kỹ sư bảo trì, cắt cúp và điều chuyển dễ hơn.

Trong tìm kiếm, Google vượt qua rất xa về công nghệ và vượt lên rất nhanh về số lượng. Miễn phí chỉ là một phần. Công nghệ là lý do quan trọng nhưng cốt lõi nhất vẫn là thái độ thiệt tình với người dùng. Nhất định không làm phiền, không lợi dụng quyền lợi nắm giữ thông tin để dùng vào việc kiếm tiền.

Đồng tiền có hai mặt. Lựa chọn như thế nào sẽ quyết định tốc độ mở rộng thế giới của Google. Điều này không dễ tí nào. Và càng khó khăn hơn khi có những mũi dùi tài chính đâm tứ phía, những quả đấm bọc nhung hay bọc sắt tung ra suốt ngày. Khi người ta chọn một con đường và xử lý những trở ngại trên đường đi đó mà không đánh mất cam kết thì văn hóa xuất hiện và biểu lộ ra ngoài. Giữ các cam kết đó thì đẳng cấp hình thành và một tư tưởng ra đời.

GIÀU NHANH KHÔNG CHỈ NHỜ CÁCH KIẾM TIỀN HIỆU QUẢ

Phóng viên kinh tế Tim Weber của *BBC* (23.10.2005), giúp rút ra bài học tiếp theo: "Công nghệ của Google dựa trên các thuật toán phức tạp nhưng bí quyết thành công của họ thật đơn giản: Cung cấp công cụ tìm kiếm tốt nhất trong thế giới kỹ thuật số và dùng kết quả đó để bán quảng cáo – được lựa chọn kỹ càng sao cho phù hợp với nhu cầu của người dùng".

Pay-per-click, công thức này đem lại gần như toàn bộ doanh thu của Google. Cứ mỗi lần có ai đó click vào đường link của nhà thuê quảng cáo thì nhà thuê quảng cáo trả 50 xu. Thu tiền trên một cái click chuột. Thật đơn giản và quá hiệu quả. Số lượng click chuột trong một giây là bao nhiêu thì thật khó mà đếm hết trong thế giới này.

Marissa Mayer, phó chủ tịch các sản phẩm tìm kiếm nói: "Người ta cứ hay hỏi chúng tôi cách Google kiếm tiền. Khi dùng Google tìm kiếm các loại hoa, bên trái màn hình thể hiện 10 địa chỉ website mà Google tìm thấy liên quan tới hoa, còn bên phải là những địa chỉ mà Google gọi là những đường dẫn (link) quảng cáo. Những thứ bên phải

này là nơi tiền đến. Khi ai đó click vào link tài trợ này thì hệ thống báo cho "bộ nhớ tính tiền" một giao dịch quảng cáo hoàn tất. Đó là một ý tưởng cách mạng: Quảng cáo đến tận từng người cho những gì bạn muốn mua bán".

Tiến sĩ Eric, CEO, thì cho rằng nguồn tiền của các nhà thuê quảng cáo thì không có giới hạn. Ông nói: "Có nhiều bằng chứng cho thấy trong một cộng đồng nhỏ người ta có thể tìm thấy nhau qua cách này mà các phương tiện quảng cáo truyền thống như radio hay ti-vi không làm được".

Nhiều khi bạn đọc cũng nhìn thấy những công ty Việt Nam nằm bên phải trang kết quả tìm kiếm của Google. Đó là cách bước ra thế giới được khuyến khích.

Google không cần gì hơn trong chuyện kiếm tiền. Việc của họ là tiếp tục phục vụ thế giới. Một nguồn thu khác của Google trong tám năm là các khách hàng "thuê bao" công nghệ như Yahoo hay AOL.

Phát kiến pay-per-click, thật thú vị, nó không phải do Page nghĩ ra cho Google. Nhưng có lẽ Page đáng nể là ở chỗ biết lắng nghe người khác và học nó bằng cách sử dụng nó cho những gì mình đang tìm kiếm. Người có công lớn nhất cho sáng kiến pay-per-click là Bill Gross, người thành lập Idealab năm 1996, một loại xưởng chuyên cho ra đời các ý tưởng kinh doanh. Một trong những sản phẩm của ý tưởng này là Overture.

Năm 2001, Gross gặp Page và Brin đề nghị hợp

tác nhưng CEO Page và ông bạn Brin nhất quyết không chịu thương mại hóa sản phẩm khoa học tìm kiếm thông tin trên mạng do mình phát minh ra. Nhưng sau đó, Google thay đổi quan điểm như Page nhận ra "chúng tôi phải kinh doanh để có cái phát triển thành quả của mình". Và Adword ra đời. Dịch vụ này dựa vào mô hình pay-per-click của Gross nhưng hoàn toàn "Google hóa" theo triết lý kinh doanh của họ – nghĩa là không có chuyện trả tiền cao để mua đường link lên đầu tiên. Những nhà quảng cáo có mảnh đất riêng và rạch ròi phía bên phải màn hình. Kỹ thuật thì giống nhau nhưng cách khai thác kinh doanh của Google thì khác hẳn.

Google còn sáng kiến thêm trong dịch vụ AdWords là cho các nhà quảng cáo đấu giá với nhau đối với các từ khóa dùng để tìm kiếm. Nghĩa là "từ khóa" nào có giá trị tìm kiếm cao hơn thì giá cao hơn. Vậy là, từ ngữ đã thành ra có giá trị hàng hóa. Hệ thống Google, với những thuật toán tinh vi đo lường được, đếm được một khối lượng truy cập khổng lồ, xảy ra liên tục để từ đó tiêu chuẩn hóa nó. Vậy là Google, thông qua khả năng công nghệ, đã thực sự kinh doanh một cái gì đó thuộc về chất lượng chứ không phải bản thân nó. Mức độ tập trung vào người dùng rất cao trong khi thiết kế sản phẩm đã làm cho người quảng cáo có vô số lựa chọn. Ví dụ như, bạn ở Việt Nam bạn có thể chỉ chọn quảng cáo trong lãnh thổ Việt Nam mà thôi. Dịch vụ

AdWords của Google thậm chí còn cho phép bạn quảng cáo chỉ trong bán kính 25 dặm kể từ cửa hàng của bạn. Mỗi khi có ai đó truy cập vào Google, chỉ một cái nhấp chuột thôi cũng là đã tham gia vào việc biện soạn một nội dung nào đó để rồi Google sẽ tiêu chuẩn hóa nó. Page gọi đó là "khai thác dữ liệu" – mặc dù những dữ liệu này không liên quan đến kỹ thuật và thậm chí là những dữ liệu về sở thích hay tâm lý. Và 20% thời gian tự do sáng tạo của nhân viên Google chính là để dùng vào phân tích, suy nghĩ về những dữ liệu tưởng chừng chẳng liên quan này.

Trong khi đó, công cụ tìm kiếm có tên là AdSense của Google thì đặt đường dẫn của khách hàng lên các website của các tờ báo hoặc website của các đối tác Google.

Hai dịch vụ này đại diện cho khuynh hướng mà nhà khảo sát thị trường quảng cáo Parks Associates gọi là "đúng nhu cầu thông tin của người tiêu dùng và chỉ cung cấp khi họ thật sự cần thiết". AdWords và AdSense đem về cho Google 6,1 tỉ đôla vào năm 2005.

Có thể nói Google là một công ty quảng cáo, vì 60% doanh thu của công ty là ở đây. Cho nên việc nó phải suy nghĩ như một nhà cung cấp dịch vụ quảng cáo cũng chẳng có gì lạ. Vấn đề là, đối với Page, sau khi "theo dõi" hành vi người dùng và "khai thác dữ liệu", công việc tiếp theo là quay trở lại với tìm kiếm để phục vụ miễn phí tốt hơn.

Nhưng nhìn chung, những gì Page tạo lập từ hàn vi "thanh khiết tinh thần", đến nay vẫn còn là nền tảng. Có thể nói, Google giàu cực nhanh không chỉ đơn thuần nhờ cách kiếm tiền pay-per-click. Thật ra Google giàu là còn nhờ vào cách nhìn người dùng với tất cả văn hóa của họ và Google bán chất lượng những bài học mà nó rút ra được cho nhà quảng cáo.

Từ thực tế và từ thôi thúc cá nhân, Page đã học ra cách tiếp cận thị trường trong chính đợt khủng hoảng của nó. Đó là cần nhìn dài hạn để tránh những vết xe đổ mà thị trường đã dày công thử nghiệm. Cách mà Page quan niệm về vai trò doanh nghiệp cũng mang đậm dấu ấn cuộc cách mạng của các công ty công nghệ trỗi dậy tại Mỹ. Google là thế hệ doanh nghiệp trẻ nhất trong số những doanh nghiệp công nghệ – ở đó khách hàng đã được chuyển từ vị trí đối tượng để khai thác thành vị trí trung tâm để phục vụ. Hơn nữa, các công ty Internet trước khi chiếm lĩnh khách hàng thì phải tập trung phục vụ người dùng trước đã.

Vào năm cuối cùng Page ở vị trí điều hành, 2001, Google chẳng thu được đồng xu lời nào!

Cho đến khi Page và Brin đem Google ra kinh doanh nhà nghề, thì có thể thấy thế giới mà họ có được và lượng tiền họ thu về mỗi giây phút từ quảng cao là hai mặt của một vấn đề. Thế giới có trước, tiền đến sau. Giữ cho được thế giới "không xấu xa" cũng là tìm được nồi cơm lương thiện. Thế

giới đó mà mất đi hay giảm sút thì nồi cơm chẳng còn, thậm chí còn bị kẻ khác lấy mất. Tài năng là ở chỗ xử lý các mối quan hệ.

Nhiều người vẫn tưởng phương pháp pay-per-click giống như là đọc xong câu thần chú "vừng ơi mở ra" và vàng ngọc đổ vào. Năm đó, CEO Page, trước khi trao quyền lại cho nhà chuyên nghiệp Eric, đã mất mùa. Không phải cứ có đất đai toàn thế giới rồi phân lô dán quảng cáo đường link là ngồi thu tiền và nói "này, liệu mà giữ thế giới của tôi trong sạch đấy nhé". Một ủy viên ban quản trị công ty cho *New York Times* biết là năm 2001 Google không thu được đồng nào. Nhưng bốn năm sau, họ kiếm được 1,5 tỉ đôla, lãi ròng 350 triệu đôla. Báo chí đưa tin đầy ngạc nhiên. Cũng theo *New York Times*, cùng năm đó, MSN thu từ quảng cáo trực tuyến được 292 triệu đôla, chỉ riêng lãi ròng thôi và điều đáng nói là chỉ trong vòng (một) quý thứ hai. Và nếu tính tổng nguồn lãi ròng, cả bên ngoài trực tuyến nữa thì đến gần 1 tỉ đôla. Doanh thu đó quá lớn so với Google.

Một năm sau mất mùa, sang 2002, số lượng người truy cập Google tăng nhanh, theo sát MSN, Yahoo! và AOL. Hãng thống kê nổi tiếng Nielsen/NetRatings cho biết Google lọt vào danh sách 5 website dẫn đầu thế giới.

Mất bốn năm để Google có một bước nhảy cao với chính mình, thật khó mà kiên nhẫn khi người ta có của hái ra tiền trong tay. Lại càng khó chịu

hơn nếu phải tiếc nuối nhìn lại chuyện bỏ học dở dang để bay theo chuyến bay trong mơ có tên là "làm thế giới tốt đẹp hơn". Càng khó "cầm lòng" hơn nữa khi đối thủ cạnh tranh vượt quá xa về túi tiền. Brin nói nhiều lần rằng: "Chúng tôi không định kiếm tiền nhanh chóng". Đó là một lựa chọn hơn là một sách lược. Bởi rõ ràng, chỉ cần Google chối từ các quy tắc thanh khiết đạo đức và văn hóa của mình, tiền sẽ về nhanh nhờ vào bí quyết kỹ thuật hàng đầu. Năm 2002, khi Google gần bắt kịp các đàn anh với tuổi đời mới có lên 4 đã cho thấy kẻ đi sau chạy với tốc độ quá nhanh. Và với tốc độ đó, chẳng mấy chốc sẽ qua mặt các anh chị. Lịch sử sau đó đã diễn ra như vậy. Nhà nghiên cứu thương hiệu Matt Haig, xếp Google vào danh sách thương hiệu tốc độ là vì vậy.

Lisa Strand, giám đốc và là nhà phân tích cao cấp của hãng nghiên cứu thị trường Nielsen/NetRatings chỉ ra yếu tố quyết định tốc độ của Google: "Mọi người ngày càng thích sử dụng các máy tìm kiếm hơn là các site liệt kê đầu mục. Google đã trở thành một trong số các công ty giành được nhiều người sử dụng nhiều nhất trong các năm qua". Nhưng người ta cũng dễ dàng nhận ra mâu thuẫn trong suốt thời kỳ lãnh đạo của Page: Số người sử dụng tăng nhưng lợi nhuận không nhiều, liệu kinh doanh như vậy có ổn không? Có dài lâu được không (nếu không thích kiếm nhiều tiền)? Liệu làm ăn kiểu tay mơ như vậy có thành công

không hay chỉ là cuộc chơi để chứng tỏ trí tuệ của vài thanh niên bằng cách qua mặt các người lớn không bóp còi? Câu hỏi quan trọng nhất: Liệu hãng này có thể "chế biến" tính phục vụ công chúng thành tiền trong lâu dài không? Không ai đoán được Page và anh bạn có ý gì vì từ trước đến lúc đó, ngành tìm kiếm trên Internet chỉ có mỗi công thức bán quảng cáo và thu tiền. Và rồi công thức này tan thành mây khói cùng với vụ nổ bong bóng dot.com, làm tan nát hàng loạt công ty kinh doanh trên mạng.

Trên bàn làm việc của Page thỉnh thoảng có cuốn sách về công ty Enron. Một cái bong bóng lớn nhất nổ tung trong đợt đó.

Ngày nay, sau khi đã giàu có, mỗi sáng Page lái xe vào khuôn viên Googleplex nghĩa là Page đang đi trên mảnh đất trước đây là trụ sở của Netscape – một cái bong bóng lớn khác đã nổ – giờ chỉ là chiếc bóng mờ nhạt trong góc tối của hãng truyền thông Times Warner khổng lồ. Nếu cứ "chê tiền" như cách của Google, người hâm mộ lo rằng Googleplex thần tiên rồi cũng thành ra cái nền đất trống không như Netscape.

Nhưng Page thấy là "kiếm tiền chưa đủ sao" và đó sẽ là một câu hỏi lớn về tinh thần doanh nghiệp đối với những ai muốn học hỏi từ hiện tượng Google một bài học nào đó, trên đường chinh phục thế giới. Bởi thực tế cho thấy, hôm nay Google bắt đầu mùa gặt.

"LÀM" THƯƠNG HIỆU BẰNG CÁCH IM LẶNG

Có một lý do nhỏ để đóng ngoặc cho động từ "làm" trong tiêu đề này, bởi lẽ ban đầu, Google không có ý định lăng-xê tên tuổi của công ty. Lúc mới mở công ty, CEO Larry Page còn quên là cần phải thuê một webmaster. Hai thanh niên sáng lập tự làm tất cả, ăn uống ở đó và thường xuyên ở lại luôn. Tác phong đậm chất dân tin học chứ chẳng phải là doanh nhân sang trọng gì. Công ty mà Page điều hành phải cực kỳ đơn giản. Mục tiêu kinh doanh của họ lúc này cũng thật đơn giản: tìm kiếm, tìm kiếm và tìm kiếm. Hóa ra cách viết lại nguyên tắc kinh doanh đó lại tạo ra một hiệu quả thương hiệu cực kỳ lớn: Nhắc đến Google là nhắc đến một cái ô tìm kiếm trên màn hình, trong tâm trí người dùng. Và ngày nay, ai nghĩ đến tìm kiếm là nhớ đến cái ô nhỏ google trên màn hình trống trơn. Trong một thế giới mà giao diện nào cũng tràn ngập chữ và đủ thứ màu nhấp nháy một cách "cưỡng bức cái nhìn", nếu bạn có một cái ô nhỏ trong tâm trí mọi người thì bạn trở nên dễ nhớ, vì khác biệt và vì lấy được mức tập trung cao nhất trong giao tiếp với người dùng.

Page lập luận: “Các công ty khác có thể tự hào rằng người dùng phải dừng lại trên trang web của họ 45 phút vì ở đó có rất nhiều thông tin để đọc. Còn chúng tôi, chúng tôi muốn người dùng bỏ ra ít thời gian nhất trên Google, tìm thấy các kết quả nhanh nhất và như vậy họ sẽ dùng Google nhiều hơn”. Ít thời gian, kết quả nhanh, dễ sử dụng là những từ ngữ đậm chất kỹ thuật và nó thể hiện tư tưởng phục vụ vốn có của phần lớn các nhà khoa học. Những suy nghĩ đơn thuần kỹ thuật và xã hội này của Page hóa ra lại trùng với cách làm thương hiệu thường được gọi là “đừng làm khách hàng mất tập trung”. Page càng làm cho người ta thích sử dụng Google vì tính dễ sử dụng và đơn giản của nó thì Google càng có nhiều người dùng. Càng có nhiều người dùng thì tin đồn càng lan nhanh. Tin đồn càng lan nhanh thì thế giới riêng của Google càng mở rộng. Truyền miệng là một kênh mà các nhà quan hệ công chúng chưa bao giờ đánh giá thấp mức thuyết phục của nó. Vì đó là giao tiếp đầy cảm giác con người. Vì đó là cuộc gặp giữa người này và người khác. Hơn nữa nó gây tò mò và tâm lý “cậu biết thì tớ cũng phải biết chứ”. Đó là con đường đưa Google thành danh trên thế giới, xét về mức lan truyền của một tên tuổi. Nếu Google không tập trung vào “nhãn hiệu” tìm kiếm, người dùng khi kể lại với người khác sẽ dễ rơi vào tình trạng kể đủ thứ, hoặc không có gì nhớ để tán gẫu.

Page đã thành công khi lèo lái con tàu chở đầy

nợ nần qua những ngày ẩn dật để tập trung, tập trung và tập trung vào người dùng, để có một thế giới và từ đó đủ quyền lực và uy tín tạo ra những quy tắc ứng xử mới. Quyền lực đó chính là lượng người dùng khổng lồ đồng thời cũng chính là cái mà nhà quảng cáo cần. Tốt đẹp cho cả làng. Uy tín cho cả đôi bên: tôi đem đến cho người dùng những quảng cáo đúng lúc, rạch ròi; và tôi đem đến cho các nhà quảng cáo chính xác những cá nhân quan tâm đến hàng hóa của quý vị”.

Bốn bí quyết đó là: Truyền miệng, hiện diện khắp nơi, sự trải nghiệm của người dùng và tính công nghệ. Haig cho biết: “Thậm chí một người mù tin học cũng có thể dùng công cụ này không mấy khó khăn”. Dù vậy, thực tế, tháng 7 năm 2004, trang web này từng tê liệt vì sự cố virus, đúng vào thời điểm Google niêm yết trên sàn giao dịch London với giá trị 20 tỉ đôla.

Lúc này, CEO Page quyết định tiến ra “mặt tiền” và chọn một đại lộ để đặt trụ sở công ty. Người đi đường ở thành phố Palo Alto (San Francisco) bắt đầu nhìn thấy một công ty có tên là Google nằm trên đại lộ University. Số nhân viên đã tăng lên gấp đôi, nhưng cũng chỉ tám người – bao gồm cả hai ông chủ. Hai ông chủ trông cũng “buồn cười” với quần ngắn và xe đạp hoặc cái xe hơi cũ quá rồi. Nhưng Page đã đưa Google sang một trang mới. Một hợp đồng được ký với hãng Red Hat. Theo đó, trở thành khách hàng truy vấn đầu tiên

với máy tìm Google. Nhưng có một điều kiện được đặt ra là Google cam kết cho máy chủ chạy trên hệ điều hành mã nguồn mở Linux – một vấn đề thời sự lúc bấy giờ. Page cho chạy câu khẩu hiệu đầy hơi hướng tuổi mới lớn "Người dùng Google, chúng tôi yêu các bạn!" (We love you, Google users!). Thật tình cảm so với thuở sau này, ví dụ như khẩu hiệu "tìm kiếm chứ không sắp xếp" đầy "lý trí". Nhưng cả hai đều có điểm chung là nó thật sự như nó được nói ra.

Công ty bắt đầu tiến hành các nghiên cứu về văn hóa quảng cáo, với mục tiêu khác thường là sao cho nó "sạch sẽ", "không giống như cách làm trong quá khứ hay hiện tại". Nó phải là phong cách làm khác đi và là của Google. Cuối năm đó, 1999, Google có một tỉ trang web trong tay – trở thành nhà tìm kiếm số một.

Năm 2000, đó là một quyết định quan trọng bậc nhất đối với thương hiệu này, dưới thời Page điều hành. Bài toán là làm kinh doanh nhưng không được đánh mất hình ảnh miễn phí của mình. Nhìn theo cách của Matt Haig, sẽ thấy Page không hồ đồ khi từ chối các quảng cáo nhấp nháy mà, thật ra, Google đang tìm cách phục vụ những khách hàng quảng cáo hiểu biết luật chơi mới, trong đó họ có lợi hơn nữa. Haig viết: "Phương pháp tiếp cận tập trung vào các điểm yếu hiện có của quảng cáo qua mạng đã mang lại chính hiệu quả cho các chủ

quảng cáo". Vì người tiêu dùng của nhà quảng cáo tin tưởng vào sự khách quan của Google – bên xác nhận thứ ba. Và điều đó chính là mong muốn của nhà quảng cáo. Page đã thành công trong pha xiếc đi trên sợi dây các mối quan hệ lợi ích.

HỌC KINH DOANH

Khuynh hướng tìm cái mới đã ảnh hưởng mạnh đến cách học của Page. *Playboy* miêu tả Page lúc nhỏ là người ngại giao tiếp. Nhưng với đôi mắt to và hay trầm ngâm, Page là chuyên gia tin học lịch sự, đồng thời là một kĩ sư tài năng và là một nhà toán học của Google – người có thể "thấy" được những chuỗi toán học và chương trình vi tính phức tạp đằng sau các cỗ máy tìm kiếm. Nhưng dường như Page biết sự rụt rè của mình – trừ những lúc nghịch phá theo kiểu của những chú bé sáng tạo – và quyết định thay đổi. Kết quả là ở Đại học Michigan người ta gọi Page là nhà diễn thuyết. Và sau này Page nhớ lại mình đã học nghề lãnh đạo và quản lý như thế nào ở trường đại học này. Trong thực tế của Google, Page luôn là người xuất hiện trước công chúng thay cho Brin và Page thường nói: "Sergey và tôi" (chứ không phải Tôi và Brin).

Ngay tại trường kỹ thuật thuộc Đại học Michi-

gan, Page vẫn thường chơi kèn saxophone và tham gia các khóa học nhằm khắc phục tính rụt rè của mình. Chẳng lâu sau, sinh viên Page đã đoạt giải thưởng "tài lãnh đạo sinh viên" vì có cống hiến cải tiến môi trường sinh viên tốt đẹp hơn trong trường kỹ thuật của mình. Page cũng được bầu nắm chức chủ tịch hội Eta Nappa Nu của toàn Đại học Michigan. Hội này là tổ chức vinh danh quốc gia nhằm tôn vinh các kỹ sư máy tính và điện tử đáng tự hào của đất nước. Page là chủ tịch đầu tiên của hội.

Thời kỳ ở Michigan chính là lúc Page đổi mới mình và học lãnh đạo. Page nói với *Michigan Engineer* rằng, những kinh nghiệm lúc chưa tốt nghiệp ở Michigan là những yếu tố quan trọng giúp Page thành công trong tương lai sau đó. Page nhấn mạnh là đặc biệt khi tham gia vào hội vinh danh, bởi vì hội này hay mở những khóa học về kinh doanh và nghệ thuật lãnh đạo. Page nhớ lại: "Tôi đã dùng nhiều thời gian để tham gia nhóm điều hành, tổ chức và học hỏi kinh nghiệm lãnh đạo. Đặc biệt là chương trình Leader Shape – một trải nghiệm quý giá giúp tôi rất nhiều cho thời kỳ khởi sự công ty Google". Leader shape là chương trình huấn luyện nhà lãnh đạo sinh viên dành cho sinh viên kỹ thuật, khởi nguồn tại trường này vào năm 1992 và sau đó xuất hiện tại các đại học khác.

Page nói với *Michigan Engineer* là mình quan

tâm đến các danh nhân cách mạng hóa cuộc sống hàng ngày nhưng không thường chấp nhận hoàn toàn những phát minh đó. Page muốn học "cách nhìn đời" của họ và rút tỉa ra những bài học thành công hay thất bại. "Tôi rất quan tâm đến việc này kể từ sau khi đọc tự truyện của Nikola Tesla". Page nói là mình muốn làm khác, không quá nghèo như thần tượng của mình. Cảm xúc đó cũng chính là cảm xúc của thế hệ thanh niên thời kỹ thuật số vậy. Làm cho cuộc sống thay đổi, làm giàu cho người khác và cũng phải làm giàu cho mình nữa, theo cách tốt đẹp. Một cách nhìn về giá trị sống theo kiểu như vậy, về sau sẽ được Brin chia sẻ và nó sẽ còn dấu ấn rất đậm trong "phong cách sống" của Google và các googler.

Đại học Michigan nhận định về cựu sinh viên ưu tú của mình, người đã làm ra máy tìm Google: "Giống như nhiều nhà phát minh khác, Page đơn thuần là chỉ thỏa mãn sự tò mò của chính mình". Nhưng rồi Page đã không giống nhiều nhà phát minh khác ở chỗ tìm được sự hài hòa giữa phát minh và phát triển phát minh bằng con đường kinh doanh. Nhưng dù sao, nhận định của Đại học Michigan cũng cho biết rằng, từ trước, Page không phải là nhà kinh doanh từ trong máu và có thể tin được Page đã không kinh doanh vì tiền trong thời kỳ đầu của Google. Đại học Michigan trao cho sinh viên xuất sắc của mình giải thưởng "Người tốt nghiệp có giải thưởng sớm nhất" trong khuôn khổ hội cựu

sinh viên toàn Đại học Michigan.

Page, từ chú bé nội tâm trở thành diễn giả thành công tại những diễn đàn lớn như Diễn đàn Kinh tế Thế giới, hội thảo cao cấp của *Wall Street Journal*. Tạp chí bình luận kỹ thuật của *MIT* phong Page danh hiệu "nhà sáng kiến trẻ tuổi tương lai". Page trở thành hội viên Hội đồng Tư vấn Quốc gia, nhóm kỹ thuật, thuộc Đại học Michigan. Tạp chí *Nghiên cứu và Phát triển* của Mỹ bình chọn Page là "người biết cách đổi mới". Năm 2004, năm cách mạng của Google, Page trở thành thành viên Hội hàn lâm Kỹ thuật Mỹ.

Lần trở về Đại học Michigan nói chuyện với sinh viên ngành kỹ sư máy tính, Page bộc lộ quan niệm quản trị kinh doanh của mình. Các sinh viên đàn em sau Page gần mười năm đã đón tiếp đàn anh tỷ phú đáng tự hào bằng những tràng pháo tay không ngớt. Sau đó, họ còn chuyển băng ghi âm lên Internet và các nhật ký điện tử. Page mặc vào bộ lễ phục tốt nghiệp kỹ sư nói bằng chất giọng nhiều âm mũi.

- Cho tôi hỏi nhé: Có bao nhiêu người trong các bạn đã và sẽ khởi nghiệp?

(Những cánh tay giơ lên)

- Ồ, một con số đáng kể!

Tiếng huýt sáo đúng kiểu nghịch ngợm của sinh viên rồi cũng kết thúc. Page chậm rãi: "Một khi bạn đã có một ý tưởng và bạn biết chắc nó có hiệu quả rất mạnh đến thế giới. Hãy suy nghĩ về nó ở

khía cạnh kinh doanh nhằm làm cho nó thành hiện thực". Hội trường im phăng phắc. Và Page đánh trúng vào tâm lý ngại không biết kinh doanh của những kỹ sư tương lai. "Tôi biết chúng ta có những trường kinh doanh nhưng tôi muốn gửi các bạn cách tháo nút ở đây", Page, người chưa từng trải qua bất cứ trường kinh doanh chính quy nào, nói tiếp, "Tôi nghĩ các bạn không thật sự nhất thiết phải đến trường kinh doanh. Các bạn có một nền giáo dục nghiêm khắc thật sự, cho nhiều ngành khoa học phát triển nhanh chóng nhưng rồi chẳng có gì đem lại cho chúng ta niềm vui thích lớn lao khi kinh doanh". (Vỗ tay và huýt sáo.) Page thật sự nhấn mạnh về niềm yêu thích trong mục tiêu kinh doanh ý tưởng cho toàn xã hội. Page bày cho đàn em là hãy làm đi với niềm yêu thích của mình và rồi sẽ có nhiều người tham gia. Nhưng nói đi thì nói lại, Page tiếp tục nhấn mạnh yếu tố tự đào tạo nghiêm khắc bản thân. Page nói tiếp: "Các bạn chỉ cần có một niềm yêu thích đọc thật nhiều sách. Tôi đã đọc cả một kệ sách chất đầy những sách kinh doanh. Và tôi nghĩ, một cách cơ bản, đó là những gì tôi cần". Nhưng Page lưu ý cho cách học đó bằng cách giới hạn lĩnh vực của mình lại trong phạm vi một công ty công nghệ. "Tôi nghĩ", Page nói tiếp, "một công ty công nghệ thì luôn luôn cần rất nhiều nguồn kiến thức nâng cao. Và nó chỉ có được từ rất nhiều nguồn trong phần lớn những người tham gia". Học từ những đồng nghiệp, đó là

thông điệp của Page.

Anh trai là người có ảnh hưởng đến chí hướng kinh doanh của Page. Cả hai thường gặp Carl để lấy lời khuyên qua lại về kinh nghiệm kinh doanh. Họ thậm chí chia sẻ vốn mạo hiểm– Michael Moritz của Sequoia Capital ở công viên Menlo nói. Larry và Carl cũng đầu tư với nhau vào Nanosolar, một công ty tư nhân ở Palo Alto làm sản phẩm pano dùng năng lượng mặt trời cho ngành điện tử. Carl Page vào Đại học Michigan trước Page và lấy bằng đến MSE (cao học khoa học máy vi tính). Người anh trai này khởi nghiệp trước Page với công ty Egroups chuyên thu thập dữ liệu. Carl đã bán Egroups cho Yahoo năm 2000 với 420 triệu đô làm kho dữ liệu của Yahoo. Thật trớ trêu, khi Yahoo không mua Google của người em nhưng lại mua Egroups của người anh để sau đó thấy người em thành công như thế nào. Page nói với *Business Week* rằng, trong khi Page mua một máy tính tặng cho Egroups và khuyến khích anh trai tham gia sáng lập thì Carl cũng khuyến khích em trai kinh doanh Google – khi mà Page còn chưa nghĩ về kinh doanh.

Nhưng Page đủ độc lập để làm chuyện của mình và tầm vóc vượt lớn hơn anh của mình nhiều.

Google – công ty đổi mới, đó là điều đầu tiên Page viết trong lá thư gửi cổ đông trong ngày bán IPO, năm 2004. Trong đó, Page đã thuyết phục những nhà đầu tư rằng đó chính là những gì đặc

trưng nhất dẫn Google đến thành công. Tinh thần làm khác, tìm cái mới, cái tốt hơn của Google là một phần của nền văn hóa sáng tạo ở thung lũng này.

Trong góc độ một nhà quản trị, có thể thấy, đối với Page một trong những sáng tạo quan trọng nhất cống hiến cho kiến thức chung là đưa người dùng – chứ không phải khách hàng quảng cáo – vào vị trí trung tâm của nền kinh doanh của doanh nghiệp. Một góc nhìn phản biện như vậy đã đi ngược lại các lý luận và kinh nghiệm đương thời. Nhưng nó đã thành công và làm bộc lộ một thị trường chưa từng được biết đến một cách thuyết phục – thị trường tìm kiếm. Từ đó, nó dẫn đến những ứng dụng mới mẻ và hữu ích trong một mô hình chưa từng rõ nét trong lĩnh vực quảng cáo trực tuyến – đó là quan hệ ba bên cùng có lợi: người dùng – doanh nghiệp – khách hàng của doanh nghiệp. Những điều mới mẻ này, nhìn từ góc độ thương mại, chúng cho thấy một quyết định đầy tinh thần trách nhiệm xã hội và, thật tuyệt vời, cũng đầy tính kỹ thuật thương mại. Vô số công ty Internet đã tiếp cận thị trường bằng những kỹ thuật thương mại thuần túy và đã không thành công như Google. Một quyết định thành công như vậy xuất phát từ một nhà lĩnh đạo doanh nghiệp trẻ và quá trẻ khiến cho người ta phải tự hỏi anh ta đã học điều này từ đâu? Đó là một câu hỏi khuôn sáo và dễ dàng mất giá trị khi câu hỏi

đó gặp phải một nhân vật đổi mới như Page. Tuy nhiên, câu hỏi đó đã nhắc lại rằng mối quan tâm hàng đầu của Page là các vấn nạn xã hội. Nền văn hóa đọc của Page luôn dẫn đến một mối quan tâm như vậy. Ngay cả chuyện học kỹ thuật, Page với tư cách là một chuyên gia máy tính, đã luôn đặt mục tiêu xã hội cho chuyện học hành của mình. Như vậy, Page có thể chỉ ngay ra ở đây một bài học cá nhân: Học cái gì không bằng học để làm gì.

Page vì "đọc cả tủ sách kinh doanh" nên thừa biết rằng "để làm gì" là thứ dẫn dắt "cái gì". Page luôn cho các kỹ sư tài năng của Google biết rằng kỹ thuật mà họ dựa vào đó để kinh doanh là thứ luôn luôn ở trong tình trạng sẽ bị ai đó vượt qua. Cũng như IBM – một doanh nghiệp ảnh hưởng lên khoa học máy tính – đã nhiều lần bị đồng nghiệp vượt qua với ví dụ điển hình nhất là đã từng coi nhẹ lĩnh vực phần mềm. Hoặc như cả Bill Gates cũng vậy, ông đã từng xem nhẹ thị trường tìm kiếm. Không có thiên tài nào biết trước được toàn bộ tương lai. Vì vậy, chỉ có một triết lý kinh doanh nào đó mới có thể dẫn dắt một doanh nghiệp đi xa và bền vững. Công việc đó luôn đặt lên vai các nhà lãnh đạo. Đó phải là một tư tưởng xã hội. Còn các kỹ thuật thương mại luôn có tính ngắn hạn và luôn được thời đại bổ sung. Page, trước hết là một tín đồ công nghệ *(cái gì)* nhưng trên hết Page là một người có tư tưởng xã hội *(để làm gì)*. Và đây chính là điểm chung nhất của các nhà kinh doanh

huyền thoại. Và điều này cho phép chúng ta đi xa hơn mà không lạc đề, đó là các trường kinh doanh trên thế giới ngày càng bổ sung hàm lượng khoa học xã hội vào các chương trình đào tạo các nhà điều hành chuyên nghiệp, hoặc tạo ra các khả năng liên hệ giữa các chuyên ngành đầy tính kỹ trị thương mại với các vấn nạn xã hội của con người như phát triển bền vững, nghèo đói, xung đột văn hóa và môi trường. Tác giả cuốn sách này có một dịp hiếm hoi được trao đổi với một trưởng bộ môn làm công việc xây dựng chương trình đào tạo quản trị kinh doanh bậc đại học, một chương trình liên kết với một đại học châu Âu. Anh ta đã đưa môn "đạo đức" kinh doanh vào chương trình mà theo anh ta là cần thiết cho những thị trường "ban sơ". Thật hiếm hoi là bởi vì, tại Việt Nam bạn khó mà tìm thấy chỗ đứng của các môn xã hội hay thậm chí là môn nhân văn trong các chương trình giảng dạy kinh tế. Dù thế nào đi chăng nữa, Page đã thể hiện: Xã hội là trên hết – nhưng không quay lưng với mục tiêu thương mại mà trái lại, nhờ đó thương mại trở nên mạnh hơn, ý nghĩa hơn.

Bên trong công ty, Page đã thành công xây dựng một nền văn hóa doanh nghiệp đậm chất học hỏi. Mọi ý tưởng phải được chào đón. Hộp mail ý tưởng là biểu hiện cho dấu ấn thời đại: kinh doanh với tốc độ tư duy. Làm việc nhóm và học tập lẫn nhau như một đại học là những cách thức hiệu quả nhằm đạt được ý tưởng một doanh nghiệp sáng

tạo dựa trên văn hóa học hỏi không ngừng, lắng nghe không ngừng, cộng tác không ngừng để biến thành công ty đổi mới không ngừng. Tất cả những điều này không phải là "đặc sản" riêng của Google. Nó được học ở khắp mọi nơi như Page đã nói với *Playboy*. Văn hóa học hỏi trong doanh nghiệp chính là vũ khí tối thượng mà CEO Louis Garstner lừng danh của IBM – người đã cứu thoát hãng này ra khỏi vũng lầy trì trệ vào những năm 1990. Và nó làm nên huyền thoại CEO Louis Garstner như một loại kiểu mẫu dùng sức mạnh văn hóa doanh nghiệp để làm sống lại một tập đoàn xuống dốc. Cũng giống như vậy, các nhân viên của Google phải thấm nhuần rằng không được tự mãn, rằng vĩ đại chỉ là chưa đủ tốt, rằng là phải học từ các ý tưởng tốt mà không cần biết nó xuất phát từ đâu. CEO Page trẻ măng (của Google những năm đầu) đã học từ những trường hợp kinh điển như vậy.

Bản thân Page là nhà lãnh đạo biết học những thành tựu của người khác. Học *(để làm gì)* chứ không phải bắt chước *(cái gì)*. Page không chỉ đào xới các thành tựu quản trị trong quá khứ mà học cả những mô hình hiện tại. Đó chính là công thức pay-per-click. Nhiều nhà diễn dịch quên nguồn gốc của phát kiến này mà quy nó về thành công trạng của Page. Điều này chỉ làm tổn hại chính Page vì nó đi ngược lại tính khiêm tốn và thái độ học tập của Page. Phương thức tính tiền dựa trên cú click

chuột là phát kiến từ IdeaLap. Page đã học nó như nhiều công ty kinh doanh quảng cáo trực tuyến khác, bởi vì hiện tại chưa có nhiều lựa chọn hiệu quả hơn. Điều khác biệt là Page dùng nó theo mục tiêu của mình, đặt nó trong những bước đi của Google và cuối cùng, chính Google cho công thức đó một giá trị mới trong cách thức mà nó có thể phục vụ nhân loại người dùng lẫn thị trường gồm các khách hàng. Các kỹ sư của Google được khuyến khích học thiên hạ, học người trong nhà là vậy. CEO Eric Shmidt từng nói: Tất cả những gì chúng tôi làm thật ra đã có từ trước đó rất lâu rồi. Cũng vì tinh thần học hỏi toàn diện đó, Page không để mình rơi vào chủ nghĩa cá nhân.

Page học điều hành ngay cả với những chi tiết rất nhỏ nhưng hiệu quả. Page đã đọc về IBM, vậy trên kệ sách của Page ắt sẽ có huyền thoại Warren Buffett. Thật vậy, đối với cổ đông, Page đã áp dụng cách đối thoại như là Warren Buffett. Đó là Page đã đưa lá thư "Cẩm nang người làm chủ" vào trong các báo cáo thường niên. Việc này kéo gần quan hệ giữa cổ đông với công ty, nhất là với các nhà sáng lập. Bằng cách đó, Page có thể thuyết phục các cổ đông nhờ vào việc giải thích đường lối lãnh đạo khác biệt của mình. Nhiều nhà quản trị cho là rườm rà bởi vì họ cho rằng các cổ đông chỉ cần biết các con số, các biểu đồ lợi nhuận là những đường vẽ đi lên. Tuy nhiên, các nhà quan hệ công chúng thì sẽ hiểu rõ giá trị của việc nuôi dưỡng

mối quan hệ với các cổ đông bởi vì đối với họ, tiền bạc là công việc chính bên cạnh vô số những công việc chính khác không phải là tiền. Sự thành công của Warren Buffett thì chẳng có gì là không đáng học!

Các nhà doanh nghiệp thường có rất ít thời gian. Và do đó, câu cửa miệng "bận việc không học gì thêm được" thường là có vẻ rất hợp lý. Tuy nhiên, các nhà lãnh đạo thành công thường cho thấy việc học là một phần trong các công việc chuyên nghiệp. Nó không phải là việc phụ để giết thời gian rảnh rỗi. Nó là một phần trách nhiệm của nhà lãnh đạo bởi lẽ môi trường kinh doanh ngày càng thay đổi nhanh hơn. Page và Brin đã liên tục tham gia các diễn đàn chuyên môn nhằm chia sẻ thông tin và dự đoán tương lai công nghệ. Bước chân vào thị trường Trung Quốc với nền văn hóa khá lạ, cả hai đã phải đọc sách để cảm nhận được đất nước vốn là cường quốc về tư tưởng này. Có nhiều người sẽ cho là vớ vẩn khi gán ghép việc đọc vào việc học. Nhưng không ai học mà không đọc. Cách đọc nhanh nhất có thể là đến các khóa học – nơi mà các tư tưởng và kinh nghiệm rời rạc đã được tổng hợp sẵn với các kỹ thuật sư phạm giúp "đọc" nhanh hơn. Chắc ít ai tự nhận mình bận việc hơn Bill Gates. Vậy mà ông vẫn có thời gian để viết sách. Và chúng ta biết rằng, viết ra những điều mình biết cho người khác đọc là cách học nhớ lâu nhất

trong các cách.

Nhưng trước hết, Page đã từng phải trải qua những lớp học lãnh đạo. Theo chính Page, những khóa học lãnh đạo tại Đại học Michigan đã thực sự giúp nhà lãnh đạo trẻ có nhiều kinh nghiệm để lãnh đạo công ty sau này. Cho đến khi, Google chuẩn bị lên sàn và trở nên khổng lồ thì Page chọn bài học cuối cùng: Thuê một CEO chuyên nghiệp. Lãnh đạo có thể là năng lực trời cho nhưng việc điều hành thì phải tôn trọng sở học. Dĩ nhiên, chúng ta có vô số lý lẽ phản bác ở đoạn này, rằng có cả tỉ người không học mà vẫn điều hành tốt. Nhưng đây là lựa chọn của Page. Và quan trọng là lựa chọn đó được thực tế trả lời như CEO được Page thuê, tiến sĩ Eric Shmidt đã nói: Hãy để thực tế kinh doanh trả lời. Mặc dù vậy, cho đến nay, Page và Brin vẫn là những nhà lãnh đạo không thể thay thế ở Google.

*

* *

Chú bé Page ngày xưa ngồi lì cả ngày với cái radio cũ đã học được cách kiên tâm với sự nghiệp đời người – Google, một sự nghiệp cũng bí ẩn trước mắt khi nó chưa thành hình y như sự kỳ lạ của cái radio ngày thơ bé.

Phát minh của Page và Brin trở thành một loại đá thử vàng của văn hóa Mỹ.

ABC News, 20.2.2003

Khi một người được thuê vào làm, Google sẽ làm mọi thứ cho người đó hạnh phúc.

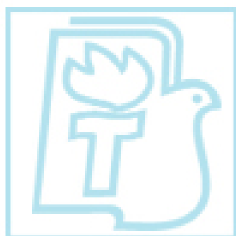
CBS News, 2.1.2005

Một công ty ban đầu với chỉ hai sinh viên, giờ đã ngang bằng tập đoàn xe hơi Ford trên thị trường chứng khoán.

BBC, 1.3.2006

Tôi nghĩ khi bạn có một công nghệ vĩ đại mà nó có thể giúp thay đổi thế giới thì bạn nên thi hành hết lòng hết sức với ước mơ đó của bạn.

John Hennessy
Hiệu trưởng thứ mười của Stanford



hần III.

Hy Vọng Cho Kẻ Đến Sau

Cứu lấy thế giới của bạn bằng việc xây dựng ước mơ của bạn.

Larry Page

Chương kết.

THUYẾT HÀI HÒA

Tôi cũng từng lo lắng.

Larry Page

Mùa xuân năm 2005, tỷ phú trẻ Larry Page quay về trường đại học cũ của mình. Hôm đó, ngày 30.4, sinh viên đã ngồi kín hội trường của trường kỹ thuật thuộc Đại học Michigan, nước Mỹ. Họ muốn nghe coi Page đã làm như thế nào với cuộc đời mình, thông qua câu chuyện Google.

"Tôi biết ơn sâu sắc đối với Michigan", Page nói trong phần mở đầu. Khi Page hỏi sinh viên đang ngồi nghe bên dưới: "Có bao nhiêu người trong số các bạn ở đây sẽ khởi nghiệp?". Nhiều cánh tay giơ lên và những tràng vỗ tay vang dội. "Bây giờ hãy để tôi kể các bạn nghe câu chuyện Google và khi người ta phải gặp các rủi ro". Trong khán phòng có nhiều phụ huynh của sinh viên. Các giảng viên thì đứng vây quanh cái bục nhỏ nơi cậu sinh viên mười năm trước của họ đang diễn thuyết.

"Thoạt đầu chúng tôi chỉ có hai hoặc ba người cho công ty nhưng đến nay chúng tôi đã có hàng ngàn nhân viên, hàng triệu người dùng với một trăm ngôn ngữ, một tỉ hai trăm triệu đôla doanh thu cho mỗi quý. Chúng tôi thuê mướn tại 27 quốc gia. Tất cả chỉ vào bảy năm sau khi khởi sự", Page "khoe" thành quả của mình trong tiếng hô vang trong hội trường. Page dẫn ra thông điệp: "Đó là con số khổng lồ của những lao động cực nhọc". Hội trường im lặng. Trong thực tế, nhiều người vẫn từng nghĩ Google kiếm tiền quá dễ với chỉ duy nhất với ý tưởng hay. Page nói với đàn em ở hội

trường Michigan hôm đó: "Nó có thể bằng 110% thời gian của bạn". Kiểu suy nghĩ chỉ cần bạn có ý tưởng hay thì bạn có cả thế giới sẽ không đúng với trường hợp của Google – nơi mà sự nghiệp được xây dựng từ những người dù kiệt xuất về kiến thức khoa học nhưng vẫn phải nỗ lực nhiều hơn chính sức của mình để vượt qua những trở ngại, thật đáng suy nghĩ, lại là những rào cản của nhận thức và ứng xử.

"Hãy để tôi dẫn các bạn đến những ngạc nhiên mà tôi có vào lúc chúng tôi thực sự bắt đầu", Page tiếp tục, "Một trong số đó là nếu bạn chọn làm một việc lớn hơn thì nó lại dễ làm hơn so với khi chọn việc nhỏ hơn. Tôi biết, nghe điều này thì thật lạ nhưng nó thật sự đã diễn ra như vậy. Bởi vì nếu bạn làm một cái gì thật lớn thì có rất nhiều người giúp bạn và bạn thì tìm được rất nhiều người quanh mình. Cho nên thật giá trị biết bao đối với những việc làm thật lớn để làm cho thế giới. Ví dụ, ngay những ngày đầu tiên, Google đã đặt cho mình sứ mệnh: Tổ chức thông tin toàn thế giới, làm cho thông tin trở nên có tiếp cận được một cách phổ biến và hữu ích. Nó không chỉ là công cụ tìm kiếm mà bây giờ như bạn thấy chúng tôi làm rất nhiều thứ".

"Nếu bạn giữ suy nghĩ lớn nó sẽ giúp bạn, giúp cải thiện thế giới. Một ý tưởng thật sự có giá trị thì nó giúp bạn có thể tạo ra hiệu quả lớn", Page nói. Kinh nghiệm này của Page sẽ không đúng cho mọi

trường hợp nhưng quả thực, nếu giữ những cách nhìn quanh quẩn ao làng, làm sao người ta tiến đến những chân trời xa?

"Khi tôi 12 tuổi, tôi muốn trở thành nhà phát minh nhưng rồi tôi đã mong trở thành không chỉ là một nhà phát minh mà còn là người có đủ nguồn lực làm thay đổi thế giới bằng những việc mình làm được," Page tiếp tục, "Ngày nay nhiều người nghĩ rằng kỹ thuật giống như một nghề hay một cách để kiếm tiền vậy thôi nhưng kỳ thực bạn có thể tạo ra những cơ hội lớn. Một cặp đôi trong số các bạn cũng có thể tạo ra cái gì đó chỉ với máy tính của mình nhưng hãy dành những gì bạn tạo ra cho hàng triệu người khác sử dụng. Nếu bạn muốn thay đổi thế giới tốt hơn, bạn có một con đường tốt để chọn là hãy chọn vị trí tác giả, vị trí dẫn đầu. Chúng tôi muốn Google trở thành một công ty kỹ thuật chứ không phải là một doanh nghiệp kinh doanh hay thương mại".

Khán giả sinh viên nhận ra Page cũng là một người bình thường vì cũng biết lo sợ như ai thôi. Page không phải là mẫu anh hùng tự nhiên đã là anh hùng. "Tôi muốn nói với các bậc cha mẹ xin hãy can đảm để con cái đối diện với một ít rủi ro. Quý vị có thể đưa cho họ một ít thẻ tín dụng và để chúng làm ra thật nhiều tiền, xin đừng lo lắng quá. Để tôi nói một ít rủi ro của tôi. Ban đầu tôi không khởi sự Google vì tôi lo lắng về các rủi ro. Tôi đã ngừng chương trình tiến sĩ. Tôi đi và không

ai kéo tôi lại. Thật không thích thú chút nào vì có thể rồi tôi chẳng có sự nghiệp gì cả”.

Nhưng cuối cùng thì Page đã vượt qua lo ngại của bản thân. Các sinh viên bắt đầu chờ đợi nghe Page nói về kinh doanh. Cũng như Page, họ không trải qua trường kinh doanh. “Tôi sẽ nói về chuyện đến trường kinh doanh trong một phút thôi. Nhìn chung, bạn cần có ham thích đọc sách. Tôi đã đọc cả tủ sách kinh doanh. Và đó là những gì căn cơ mà bạn cần”, Page đang nói trong khuôn khổ dành cho những sinh viên kỹ sư, “một công ty công nghệ thật sự thì kiến thức công nghệ là phần lớn tri thức ở đó”. Page bắt đầu giải thích hơi dài dòng để tránh rơi vào cực đoan: “Một anh chàng khởi sự cho Bank of America, Geovine. Với tất cả tâm trạng tức giận anh ta nghĩ rằng cần phải để người nghèo vay tiền. Và rồi chính anh ta một ngày kia đã giúp San Francisco tái thiết sau một cơn động đất”. Những câu chuyện như vậy có đầy ở nước Mỹ, như sợ nó thiếu tính phổ quát, Page đưa câu chuyện ra khỏi nước Mỹ quen thuộc với người nghe, đến một nơi xa xôi và nghèo khó. “Điều đó thật thú vị đối với tôi khi mà 20 năm sau, Mohammad Yunus ở Bangladesh cũng đã làm điều tương tự. Ông ta đã làm ra hai tỉ đôla bắt đầu từ 160 đôla cho người nghèo vay”. Page nói tiếp: “Cả hai đã có ý tưởng giản dị rằng người nghèo cũng cần được dịch vụ ngân hàng phục vụ, cần nhà ở, cần vay tiền làm ăn và cần đủ thứ. Tất cả các bạn có thể

làm điều đó, nó thực sự không phải là chiến lược kinh doanh bí hiểm gì đâu. Một vài điều lớn lao nhất thật sự là như vậy”. Page đang nhấn mạnh đến niềm hứng thú khởi nghiệp hơn là xúi những thanh niên máu nóng lao vào kiếm tiền. Bởi lẽ, Page lưu ý rằng: “Các bạn biết chúng tôi thuê mướn CEO Eric Schmidt như thế nào không? Mất một năm rưỡi trời và ông là người duy nhất có bằng tiến sĩ trong số ứng viên”. Khi cuộc vui đã đẩy trách nhiệm lên quy mô toàn cầu, ảnh hưởng đến hàng triệu con người, Page trao ngai vàng kinh doanh lại cho nhà chuyên nghiệp. Từ bỏ cũng là một loại trách nhiệm vậy.

“Một vài điều lớn lao đã thực sự xảy ra như vậy”, Page dường như nhấn mạnh đến giá trị cống hiến giải pháp mới cho xã hội từ công nghệ hay một mô hình nào đó. Bởi vì, khi chúng tôi đang tham khảo băng ghi âm diễn văn của Page của những sinh viên hôm đó gửi lên mạng, thì thế giới loan đi bản tin về giải Nobel Hòa bình năm 2006. Nhà kinh tế Yunus của Bangladesh mà Page dùng làm ví dụ đã được trao giải Hòa bình vì ông đã “nỗ lực giúp phát triển kinh tế và xã hội”. Có lẽ trong những ngày tháng 10.2006, Page và các sinh viên hôm đó sẽ đọc được tin tức này. Mô hình ngân hàng cho người nghèo của người đàn ông 66 tuổi, có năm trong 14 anh em chết vì nạn đói, được khởi sự vào năm 1976. Mô hình ngân hàng Garmeen cho người nghèo được vay những món nhỏ mà

không cần thế chấp rồi giúp đỡ nhau trong một nhóm tương trợ. Mức thu nợ của Gameen đạt đến con số kỷ lục 98,85%. Chính người nghèo vay tiền trước đây về sau sẽ trở thành chủ nhân ngân hàng thông qua 94% cổ phần. Giải pháp của Yunus ngày nay đã được áp dụng tại 23 quốc gia. Không có gì lạ khi Page đã thích thú giải pháp "vay mà không cần thế chấp và mức trả nợ cao" và "người mắc nợ lại trở thành chủ ngân hàng", vì Page khi đọc sách các doanh nhân đã luôn tìm câu hỏi "làm như thế nào?" trước các mâu thuẫn chưa có lời giải.

Hãy dừng một chút để thắc mắc vì sao một nhà kinh tế và ngân hàng của ông được trao giải thưởng Nobel không phải về Kinh tế mà lại là về Hòa bình? Ngân hàng thì ăn nhập gì đến Hòa bình? Câu trả lời là có. Bởi vì, không có cuộc cách mạng nào mà không tạo ra những thay đổi tận gốc rễ của vấn đề. Lý lẽ đơn giản nhất của ủy ban trao giải là bởi vì cách thức và hiệu quả mà ngân hàng và bản thân ông Yunus đem lại chính là thịnh vượng, đẩy lùi cái nghèo – một trong những nguồn gốc làm hòa bình biến mất. Cái lý tưởng "hòa bình thế giới thông qua thương mại" mà nhà sáng lập IBM, Thomas Watson Sr, từng ao ước và nói với Hitler nhưng chưa bao giờ ông đạt được, nay thể hiện rất rõ qua trường hợp Yunus. Tư tưởng xã hội của Yunus đã lật đổ hàng loạt hàng rào ngăn cản phát triển đối với người nghèo. Ông chứng minh người nghèo có thể vay và sinh lợi và trả được nợ

chứ không ăn quỵt như người ta vẫn tưởng. Ông chứng minh phụ nữ biết cách làm cho đồng tiền sinh ra ấm no chứ không phải như tư tưởng cũ ngự trị trên vùng văn hóa này rằng phụ nữ không được đụng đến tiền. Larry Page bị cuốn hút từ chính *chất xã hội* của câu chuyện chứ không phải từ các kỹ thuật tài chính – một lĩnh vực không phải chuyên môn của Page.

Và Page dẫn dắt Google cũng theo cách đó.

Bên ngoài Googleplex và các chi nhánh công sở trên toàn thế giới, thế giới kinh doanh của Google hàng ngày ảnh hưởng lên công việc, vui chơi và học tập của tất cả các bên tham gia. Ai cũng có phần lợi: người dùng tìm được điều mình muốn trong kho tàng tri thức nhân loại, nhà quảng cáo tiếp xúc chính xác khách hàng, còn Google thì vừa phục vụ con người vừa đếm tiền tỉ từ quảng cáo. Mô hình không chỉ là thắng-thắng mà có thể là thắng-thắng-thắng (win-win-win). Tiền về Google như nước với tốc độ kỳ diệu trong lịch sử các doanh nghiệp hàng đầu của nước Mỹ. Giá trị thị trường của công ty đầy "màu mè" đạo đức này bằng cả nhà công nghiệp vĩ đại General Motor và nhà thương mại khổng lồ McDonald cộng lại. Về thời gian tăng trưởng thì khỏi phải so sánh. Đó là giao điểm hài hòa giữa khát vọng xã hội của một doanh nghiệp và áp lực lợi nhuận của công việc kinh doanh. Giao điểm đó, trong mắt của Page phải nghiêng về phục vụ xã hội như Page nói: "Chúng tôi phải kinh

doanh để mở rộng phát minh của mình cho toàn thế giới". Page đã "chê" thần tượng Tesla, người tìm ra dòng điện xoay chiều, và ước muốn làm khác đi đó là tự mình phải tìm cách đưa phát minh vào đời sống, làm cho nó trở nên hữu ích với thế giới. Có lẽ *CBS* đã đúng khi nhận xét rằng Page đã dùng kinh doanh để phát triển bản ngã cá nhân của mình. Nhưng hình như ai cũng có một chút bản ngã giống Page, ít nhất là trong số 6.000 nhân viên, cùng với cổ đông, vì tất cả họ đều trích 1% trong lao động của mình để lập quỹ từ thiện – không phải lấy từ lợi nhuận chung của công ty.

Page trở thành nhà-khoa-học-kinh-doanh-sản-phẩm-xã-hội. Sự hội tụ hài hòa đó, người ta rất nhiều khi khó mà tìm thấy trong cuộc sống cuồn cuộn ngày nay và chưa có dấu hiệu gì là thay đổi tốt hơn. Như vậy, Page đã tìm thấy sự hài hòa giữa kiếm tiền và phục vụ, giữa khoa học và xã hội, giữa công nghệ và mô hình triển khai, giữa phân phối chất xám công bằng hơn và hiện thực vón cục độc quyền tri thức ở khắp nơi. Nó có nhiều giá trị góp ý mới trong cách làm, trao thêm cơ hội đạt đến công bằng thông tin cho từng cá nhân, từng nhà quản lý các cấu trúc và tổ chức xã hội khác nhau (doanh nghiệp, chính phủ, giới nghiên cứu...).

Page học cách đối thoại. Đối thoại với lo lắng của mình về rủi ro khi phải bỏ học tiến sĩ và nhảy vào kinh doanh – một nơi mà mình chẳng biết gì nhiều và chưa nghĩ đến bao giờ. Có lẽ thú vị nhất là

điểm hài hòa giữa hai cá tính của hai tài năng. Một rừng dễ gì có hai cọp mà cùng sống chung hòa hợp. Page và Brin đã học ra cách hợp tác, nói cách khác là biết mình, biết ta để nhìn thấy điểm cuối: biết chúng ta là ai. Page không giỏi hơn Brin được, nếu lấy chuyện học đúp của Brin ra so kè. Brin không thể giỏi hơn Page nếu so găng về suy tư giải pháp xã hội hay học thuật. Nhưng giữa họ, quan trọng là, mau chóng bỏ qua thói thường so găng trí tuệ của thanh niên tài năng. Họ tìm thấy điểm chung, và thế là đủ – đủ để bỏ tất cả con đường thênh thang phía trước, đối với người trẻ tuổi. Có thể là cả hai đã học từ bài học thành công của những cặp đôi đàn anh đi trước. "Nhìn vào các công ty thành đạt sẽ nhận thấy những cặp kết hợp", Page nói. Trong thế giới kinh doanh công nghệ thông tin hợp tác làm việc gần như là một đặc trưng. Mà ở đâu cũng vậy, không có chỗ để thành công đối với thái độ thiếu hợp tác. Page đã nghĩ ra bí quyết nhưng Page không giữ làm của riêng. Hợp tác giữa họ đã cho họ đủ sức chịu đựng trong thời gian dài nhằm tìm sự hợp tác của toàn thế giới với công nghệ mới, thị trường mới, xã hội mới. Nó sinh ra những thành công mới trong việc viết lại văn hóa kinh doanh, như nhận định của tác giả John Batelle, trong cuốn *Google Search:* Viết lại văn hóa kinh doanh. Tìm thấy hay tạo ra các điểm hài hòa trong các mối quan hệ đa văn hóa, yếu tố toàn cầu hóa và đặc điểm "thế giới

phẳng" của thời đại công nghệ thông tin đã đưa Google đến thành công trong việc giao tiếp liên văn hóa với hơn một trăm ngôn ngữ.

Giải mã hiện tượng Larry Page và huyền thoại Google, chúng ta gặp vài thông điệp hữu ích:

Trong ba năm đầu tiên, Larry Page đã đưa Google từ vô danh đến vị trí đỉnh cao, từ ký túc xá đến phạm vi toàn thế giới. Với những cách làm rất khác lạ, không theo một trường lớp kinh doanh nào mà lại thành một hiện tượng lớn. Một trong những điều đáng học hỏi từ hiện tượng hi hữu này "làm thế nào?", ở "môi trường nào?" và "có giá trị gì?".



KẺ ĐẾN SAU KHÔNG NHẤT ĐỊNH THUA

Larry Page, một thanh niên Mỹ, trở thành một trong mười nhà truyền thông được yêu thích và quyền lực nhất đối với nước Anh. Cùng với Brin, Page đứng cùng hàng ngũ với những nhà truyền thông đại chúng lớn nhất hiện thời như Mark Thompson và Michael Grade – tổng giám đốc và chủ tịch hãng *BBC*, Paul Dacre – tổng biên tập *AP*, trùm truyền thông *Rupert Murdoch*. Đây là kết quả bình chọn của bạn đọc *Guardian*, một tờ báo hàng đầu của nước Anh.

Google sẽ không chỉ là cột mốc trong lịch sử truyền thông với những cống hiến đặc biệt phổ

biến của nó. Larry Page là biểu tượng thành đạt trong thế giới mới. Cùng với Sergey Brin, Page đốt lên ngọn lửa hy vọng trong thanh niên – ở Việt Nam hay gọi là 8x.

Google là kẻ đến sau trong thế giới kinh doanh Internet. Yahoo và MSN đã ở đó từ trước rất lâu. Nhưng nghề tìm kiếm dường như bị chê! Nó không được nhận ra đúng tầm vóc. Yahoo đi theo hướng khai thác email, chat và cực kỳ thành công. MSN của Microsoft với nguồn vốn rất dồi dào giống như là biểu tượng của một thương hiệu vĩ đại. Bill Gates bận bịu với nghề phần mềm, thống trị thế giới với Windows. Ngoài hai huyền thoại này còn hàng trăm nhà tìm kiếm ở quy mô nhỏ khác.

Chỉ có cách nhìn về sự chờ đợi của thế giới là khác nhau. Page thấy một thế giới Internet hỗn mang và mong muốn có cái gì đó sắp xếp lại. Và chỉ một ước mơ vậy thôi. Khi ấy, hai chàng trai trắng tay loay hoay trong ký túc xá của mình. Mãi đến cuối những năm 1990 những cổng giao dịch mới bắt đầu làm công cụ tìm kiếm. Yahoo là một trường hợp ngoại lệ nhưng những Excite, Infoseek, HotBot và cả Lycos mới bắt đầu để ý làm máy tìm kiếm. Tìm kiếm chỉ được xem là một dịch vụ khác, một trong 100 các loại dịch vụ. Các công ty không nhìn thấy tìm kiếm là quan trọng. Đó là lý do ngay từ đầu Page và Brin đã gầy dựng nên Google. "Chúng tôi quyết định rằng, tìm kiếm là một vấn đề hóc búa đòi hỏi phải có sự tập trung nghiêm

túc. Vấn đề này chúng tôi vẫn sẽ phải còn tập trung đến", Brin nói.

Những gì nhà chiến lược "nhìn thấy tương lai" Vinton Cerf đã nói, phù hợp với huyền thoại Page. "Internet tạo ra một sức mạnh đỉnh cao và cũng có nghĩa là tạo ra những dịch vụ mới", ông nói với Gurusonline. Như vậy, không có gì là đi ngược lại cách nói công nghệ thông tin giúp bạn "đón đầu" những cơ hội vàng ở những quốc gia còn nghèo.

Nhưng vẫn còn một mật mã nữa cần giải trong huyền thoại này. Đó là môi trường, như Page vẫn nói là họ gặp nhiều may mắn.

VIẾT LẠI VĂN HÓA QUẢNG CÁO

Larry Page, trong vai trò dẫn dắt Google trong ba năm đầu gợi ra nhiều góc nhìn về kinh doanh và cuộc sống. Page không chỉ biết nắm lấy thời cơ mà thời đại tạo ra mà còn sáng tạo thêm và vượt cao hơn, tạo nên những giá trị mới mẻ.

Trong những ngày tháng chạy cái xe hơi cà xịch cà tàng, mà trong lòng thì sôi máu phổ biến phát minh của mình ra toàn thế giới, Page chắc hẳn đã phải làm việc trong tình trạng "giữ mình" vì quá "thèm tiền" cho mục tiêu và khát vọng đẹp đẽ. Page chọn tiền hay lợi ích cộng đồng? Chọn nhà quảng cáo hay người dùng Google? Cuối cùng, Page

chọn cả hai và bài toán là "ai cũng có lợi và thích thú ở đây". Page gọi đó là công bằng. Còn những nghệ sĩ xiếc chắc chắn sẽ gọi đó là đi thăng bằng trên dây. Đó là tình trạng phổ biến của bất cứ cái mới nào.

Khó có thể khẳng định được rằng Page sẽ thành công nếu xiếc một mình. Điểm đáng học từ Page là có một người bạn sát cánh bên nhau, Brin. Đây là cuộc trao đổi của bộ đôi với *Playboy*, về chuyện thương mại – một yếu tố có thể đánh thẳng vào trái tim văn hóa của tập đoàn: "Don't be evil". Và nếu Page không giữ được hình ảnh "phụng sự người dùng", Google sẽ "be evil" – một kẻ xấu xa.

Playboy: Thế câu nói ấy (không làm điều xấu) hiệu quả như thế nào?

Brin: Chúng tôi phải xử lí tất cả các dạng thông tin. Có những chuyện rõ như ban ngày. Nhưng lúc gặp những chuyện không rõ ràng và ý kiến xung đột, đôi khi chúng tôi phải dứt khoát. Chẳng hạn, chúng tôi không chấp nhận quảng cáo cho những loại rượu mạnh nhưng sẽ chấp nhận quảng cáo cho rượu vang. Chúng tôi không cho phép quảng cáo súng, và những người thương lượng tỏ ra thất vọng. Chúng tôi không cố áp đặt những suy nghĩ riêng về đạo đức của mình vào các kết quả tìm kiếm, nhưng chuyện quảng cáo thì khác.

Playboy (vặn lại): Nhưng thả mồi thì phải bắt bóng. Các anh vừa tuyên bố các anh sẽ quét thư

điện tử để đặt các trang quảng cáo dựa trên nội dung của các bức thư này. Vậy Google "dòm" đến thư của người dùng?"

Brin: Khi người ta chỉ mới đọc qua tin này thì nghe có vẻ đáng báo động. Nhưng thật ra không phải như vậy. Quảng cáo chỉ để phù hợp với bức thư mà bạn đang đọc lúc đó thôi. Chúng tôi không phải giữ thư của các bạn và lợi dụng chúng hay những chuyện như thế. Và sẽ không có bất kỳ một thông tin nào bị rò rỉ ra ngoài hết.

Playboy: Kể cả như vậy đi nữa thì cũng chẳng khác nào có một ai đó đang mấp mé sau lưng và đọc lén thư chúng tôi viết vậy..

Page: Các bạn phải tin những người đang xử lí thư của mình chứ.

Brin: Chúng tôi cần phải bảo mật thông tin bức thư và cả tính riêng tư của người chủ tài khoản. Nếu bạn có thư của một ai đó thì bạn phải đối xử với nó thật nghiêm túc. Và chúng tôi rất nghiêm túc. Bất cứ ai xử lí thư đều phải nhận thức được trách nhiệm này.

Playboy: Trung Tâm Thông Tin Điện Tử Tối Mật thì lại đánh đồng sự rà soát như vậy với những tổng đài điện thoại nghe lén cuộc hội thoại và tung ra những chiêu quảng cáo khi người ta đang trò chuyện.

Brin: Nên nhớ đó là những gì Yahoo và Hotmail của MSN đang làm. Họ cho chèn những quảng cáo to tướng làm ảnh hưởng đến khả năng sử dụng tài

khoản thư của bạn. Quảng cáo của chúng tôi tinh tế hơn và chỉ xuất hiện ở cột bên. Vâng, những quảng cáo này có liên quan đến những gì bạn đang đọc nhưng chúng cũng chỉ góp phần giúp ích thêm mà thôi.

Page: Trong suốt thời gian thử nghiệm Gmail, người ta mua khá nhiều thứ thông qua những trang quảng cáo như vậy.

Nguyên tắc tối cao đã được viết rồi, người dùng là đáng tôn trọng, không vì tiền mà làm phiền người dùng được. Điều tuyệt vời là họ lại không rơi vào cực đoan kênh kiệu với nhà quảng cáo, không ta đây có một thế giới là tài sản "độc quyền".

Văn hóa kinh doanh, cách thức mà bạn giữ cam kết, sẽ biểu hiện quan điểm kinh doanh của bạn. Page và Brin nói với *Playboy* là người dùng trên thế giới thì rất tinh ý. Nếu chúng ta đã mất cả tuổi trẻ để tạo ra một thế giới tốt đẹp thì chúng ta không nên làm mất thế giới đó.

Thật khác xa tình cảnh quăng quảng cáo vào nhà người ta, nhét tờ giới thiệu vào giỏ xe ở chỗ bãi giữ xe hay đứng giữa ngã tư phát tờ rơi. Thật khác xa cái thời kỳ hỗn mang đột nhập vào email, hay máy vi tính của người ta mà "cưỡng bức" cái nhìn. Việt Nam không còn lạ gì những vụ mua bán địa chỉ email của người dùng để biến nó thành mảnh đất quảng cáo. Không phải cứ bỏ tiền ra là xong chuyện đối với Google.

Nền marketing của thế giới choáng ngợp trước sức mạnh của Internet. Phản ứng thông thường của kỹ thuật quảng cáo là nắm lấy Internet và quăng bừa pop-up vào mặt người ta mỗi khi mở email hay website. Giống như bất cứ hiện tượng quá đà nào trước cái mới, quảng cáo điện tử đã có thời kỳ dài làm người dùng bực mình cả lên. Sự bực mình còn hơn cả việc phải nhận những tờ rơi ném vào nhà. Chốn riêng tư của email mà nhà cung cấp nhân danh miễn phí hóa ra là cách kiếm tiền rõ mồn một. Người dùng không có lựa chọn nào khác.

Một bối cảnh tràn ngập lý lẽ thông thường kiểu tôi cho anh xài đồ miễn phí thì hãy trả lại cho tôi lợi ích dùng cái đó làm cần câu cơm. Thả mồi bắt bóng, quả là hợp lý nhưng không phải là bước tiến cho văn minh quảng cáo. Giữa lúc như vậy, chú nhóc có cái tên ngồ ngộ là Google đã xuất hiện, cho không mọi thứ và không hề mất lịch sự quăng pop-up đòi trả ơn. Điều ngược đời là ai cần quảng cáo thì phải theo triết lý lịch sự của chú nhóc chứ không có chuyện trả tiền vỗ ngực. Nhưng mà quảng cáo rất hiệu quả, đo lường được, chứ không vẽ vời lý tưởng. Bạn muốn khuất phục kẻ khác bạn phải có vũ khí tốt hơn. PageRank mà Page khởi xướng và cùng hoàn thành với Brin quá hấp dẫn, vì có nhiều khả năng phục vụ người dùng – nghĩa là trao quyền lựa chọn cho người dùng.

Nói cách khác, Page và Brin đã tạo ra một thế

giới và từ thế giới đó tiền sẽ tự động đến. Và tiền đến thật nhanh nhờ người ta thích thú trả tiền để có mặt trong thế giới lịch sự đó. Đặc biệt là thế giới đó rất đông đúc.

Nền quảng cáo không gian ảo phải chấp nhận một tư tưởng mới, khác thường nhưng đã hiệu quả đến mức bất khả tranh luận. Nhờ những đường link quảng cáo đặt bên phải của màn hình hiển thị kết quả tìm kiếm, Google từ tay trắng làm nên đại công ty. Và Google có lý do để được ngưỡng mộ vì đã không vì tiền mà cố chịu đựng khó khăn trong thời gian dài là ba năm. Ba năm là quá lâu với nền công nghệ thông tin.

Những huyền thoại doanh nhân bao giờ cũng để lại một tư tưởng cách tân nào đó. Và, cả hình ảnh chịu đựng nữa.

Cái lề lối mới mẻ đó, nhiều khi vượt ra khỏi lĩnh vực chuyên môn của họ. Page là nhà khoa học máy tính nhưng Page đã cống hiến cho công nghiệp quảng cáo một ý kiến mới. Chúng ta có một ví dụ thuyết phục: Tiếp theo sau Google, AOL – dẫn trước về số lượng truy cập vào năm thứ ba của Google – vào tháng 10.2003 đã từ bỏ pop-up.

Những nhà nghiên cứu và thực hành E-marketing không thể không nhắc đến phương tiện làm thị trường Google. Người ta biết rằng thuật toán PageRank có một khả năng là nhận biết chỉ mục nào thường được tìm kiếm nhiều nhất. Và với thái độ phục vụ theo tư tưởng "hữu ích cho người dùng"

của nhà phát minh, PageRank – nền tảng trí tuệ của máy google – sẽ tự động ưu tiên đưa chỉ mục đó lên trước tiên. Có nghĩa là, Google muốn đem đến cho người dùng địa chỉ uy tín nhất dựa trên xác suất thống kê. Thậm chí, người dùng Google khắp thế giới và Việt Nam biết rằng nút bên phải trong hai nút lựa chọn để ra lệnh "search" trên ô Google là nút "I'm feeling lucky". Nếu bạn chọn nút này, máy Google phục vụ bạn đến thẳng website đầu tiên mà PageRank tìm ra. Điều tuyệt vời của những ai muốn tự giới thiệu mình miễn phí là ở chỗ nếu đạt được xác suất đó sẽ được cả thế giới biết đến, nghĩa là được miễn phí thay vì mất một đống tiền để trả phí quảng cáo tương xứng để có được lượng người tiếp nhận khổng lồ như vậy.

Và lòng tốt không công thường dễ bị lợi dụng. Những "nhà tự giới thiệu" tìm cách để trang web của mình được "thánh PageRank" của "tôn giáo Google" nhìn thấy trước tiên. Cách thức ma mãnh là tạo ra thật nhiều tần xuất của một từ trong website để đánh bẫy PageRank. Và trong thực tế, PageRank đã bị mắc lừa. Vậy thì Page không phải là thánh. Và Brin đâu phải là thần. Để giữ công bằng với những ai phải trả tiền, đúng với motto của mình "don't be evil", Google tìm cách ghi tên vào "sổ đen" những tay ma mãnh. Google đã đưa tên website của BMW và Ricoh vào "danh sách đen", vì họ phát hiện ra những trang web "giả" – chỉ làm mỗi một việc là lấp đầy tràn những từ khóa, một cách nâng cao xác suất để Google tìm thấy (*BBC* 9.2.2006). Page và Brin cũng dễ dàng tìm thấy những trang web nền đen viết luôn chữ màu đen chỉ toàn những từ khóa, sau đó phủ chữ bình thường lên!

Khả năng thống kê để phát hiện những nguồn thông tin hữu ích cung cấp vào top 10 của trang thứ nhất đã khiến Google lôi cuốn nhiều người trở thành nhà trung gian. Những công ty này, lợi dụng đặc tính của Google để lập các công ty kinh doanh dịch vụ "làm cho máy google nhìn thấy bạn" và từ đó "cho thế giới biết bạn là ai". Những công ty này bị gọi là kẻ "tối đa hóa" Google. Để làm được chuyện dựa vào Google ăn tiền thiên hạ, họ phải đi guốc trong bụng Page mới được. Nghĩa là họ đủ giỏi để hiểu cơ chế tìm kiếm của bộ máy với khoảng hơn một trăm quy tắc mà Google dùng để bảo vệ kết quả tìm kiếm. Nếu không giỏi thì cũng phải mất nhiều thì giờ tìm hiểu. SearchKing của Bod Massa là một công ty "nhà nghề" như vậy. Sau nhiều năm phân tích từng bước đi một của Google về kỹ thuật (bí mật), người đàn ông ở Okahoma này đã nắm trong tay một loại dịch vụ và đem bán với tên gọi "optimazation".

Các công ty như vậy mọc nhiều như nấm sau mưa. Và dĩ nhiên là không thể qua mắt Page và Brin. Lúc đó, 2003, thế giới vẫn biết đến hai chàng trai này như là những người trợ giúp miễn phí,

hào phóng nhất hành tinh. Nhưng đấu trí với họ thì quả là dễ gây ra nỗi bực mình. Lần đầu trong lịch sử biểu không của mình, cả hai đi đến quyết định thay đổi thực tế. Họ chỉnh sửa PageRank và không còn ai có thể "ký sinh" được. Page không muốn có ai đó thu tiền vào túi riêng bằng kỹ thuật miễn phí của họ. Oái ăm thay, Massa khởi kiện Google với tội làm khách hàng của họ bị thiệt hai. Làm như là Google là một cái gì rất chung, vốn có sẵn của thế giới và cứ thế họ dùng. Các diễn đàn bàn tán om sòm. Massa không được gì. Nhưng chuyện này cho thấy, ngành quảng cáo trực tuyến xáo trộn cả lên và Google có một sức tiếp thị mạnh mẽ. Nó giống như là một tấm pano quảng cáo toàn cầu. Và các doanh nghiệp cần biết cách có mặt trên đó một cách "don't be evil" – đừng có làm bậy! Nhất là với các doanh nghiệp đang cần bước chân ra thế giới rộng lớn, Google là một thế giới cần được sử dụng.

Không phải tự nhiên hai nhà khoa học máy vi tính này sáng chế ra "con nhện" thống kê này. Page và bạn mình muốn đem những gì tốt nhất, đến người dùng nhanh nhất. Suy nghĩ này làm nên sự khác biệt của họ. Những kỹ năng "chen chân" này thỉnh thoảng bạn có thể thấy các giảng viên dạy cho sinh viên nghe ngay tại Việt Nam, hoặc sẽ tìm thấy trong vài cuốn sách ứng dụng về e-marketing. Cách ưu tiên như vậy của máy google

kích thích những webmaster quản lý trang web của mình tốt hơn. Và khả năng quảng bá của máy google, kể cả tốn tiền quảng cáo, thì rất rộng lớn và hiệu quả.

LÀM NÊN
MỘT NGÀNH CÔNG NGHIỆP MỚI

Tại Diễn đàn Kinh tế Thế giới ở Thụy Sỹ, Bill Gates – bậc tiền bối của Larry Page – công nhận mình đã lơ là thị trường tìm kiếm trên Internet. Phóng viên *New York Times* ghi nhận câu nói của ông: "Chúng tôi đã đưa ra một hướng đi mà hiện nay chúng tôi nhận thấy là sai lầm" và "Chúng tôi sẽ đuổi kịp họ". CEO của Google, tiến sĩ Eric Schmidt – bằng đúng tuổi của Bill Gates và từng đối đầu dai dẳng hồi còn ở Sun Microsystems – có mặt tại đó, nhấn bàn phím send đi một bức email cho một đồng nghiệp: "Chúng ta đã có nhiều cơ hội để quan sát Bill và Microsoft tại Davos lần này". Thông điệp này được chuyển tiếp cho các nhân viên qua danh sách email nội bộ của công ty. Các googler cần biết không khí cuộc chiến. *New York Times* nói ngài Gates thừa nhận rằng ngày đó đã thấy tìm kiếm là thị trường "khá vu vơ". Ít có ai trong thời đại này lại nghi ngờ tầm nhìn vượt thời đại của tác giả "Kinh doanh với tốc độ tư duy". Song, đồng

thời, không thể không tin những gì Gates "thú nhận" đã "quên, không nhìn thấy" tại Davos.

Trước đây, khi Google vừa vươn vai thì các đại gia mới giật mình nhận ra một con đường mới: Tìm kiếm trên Internet. Microsoft đã đánh giá thấp lĩnh vực này cho đến khi Google đánh hồi chuông báo rằng có một con đường mới cho thế giới.

Cũng thuở đó, lúc Google trình làng một cách chật vật, Yahoo cũng không để ý lắm. Page kiếm được một chỗ đặt trên trang của Yahoo! như một tiện ích cộng thêm của Yahoo. Nửa thập niên sau, Google vươn vai đổ bóng dài trên xa lộ thông tin, Yahoo chia tay máy kiếm Google. Hai láng giềng trong cùng thung lũng Silicon buộc phải vào cuộc cạnh tranh với nhau. Trong đó, Yahoo ở thế phải chạy theo. Phòng thí nghiệm của đàn anh Yahoo làm việc để chế tạo máy tìm kiếm hầu tránh nhờ cậy công nghệ của đồng nghiệp. Năm 2006, Yahoo chính thức dùng công nghệ của mình.

Những cuộc rượt đuổi theo kiểu Hollywood như thế này chứng tỏ rằng, ngành công nghiệp hái ra tiền tỉ mang tên tìm kiếm trên mạng đã từng bị lãng quên, ngay cả đối với những đôi mắt tinh tường có tầm nhìn hàng đầu thế giới.

Nói là lãng quên chứ không phải trắng trơn là bởi vì, kinh doanh tìm kiếm đã có trước rất lâu thời điểm Google chào sân. Overture là một ví dụ. AltaVista được xem là mạnh nhất lúc đó. Nhưng thị trường này cứ "vu vơ" thế nào vì nó cứ quanh

quẩn, be bé. Tình cảnh như vậy, đúng là nhiều khi khiến cho những ai quen "bình thiên hạ" rồi thì không mấy mặn mà với cái sân nhà "tề gia". Và nó bị lãng quên.

Nhìn lại lịch sử nghề tìm kiếm trên mạng, dễ nhận thấy rằng các doanh nghiệp phần lớn là tập trung vào khai thác khả năng của nó để làm quảng cáo truyền thống. Kết quả là ngành quảng cáo trực tuyến đi xa hơn trong khi bản thân ngành tìm kiếm thì ở lại.

Page lãnh đạo Google, ba năm đầu, đã làm ngược hoàn toàn. Và một cách nhìn thế giới, một tầm nhìn phát triển khác hẳn đã xuất hiện. Page vẫn chạy chiếc xe cà tàng. Brin ngày ngày đạp xe từ khu phố nghèo đi làm. Cả hai muốn "cho đi" miễn phí chất xám của mình, rồi mới kinh doanh. Google làm được cuộc cách mạng khi nâng nghề tìm kiếm lên quy mô toàn cầu và hiệu quả thực sự, bằng hai phương diện: Kỹ thuật và phát triển kinh doanh. Có mối tác động qua lại giữa hai phương diện này. Và chúng tương tác với nhau thường là không thuận buồm xuôi gió, đối với kẻ trắng tay. Bạn có bí quyết kỹ thuật nhưng không có tiền (không kinh doanh) thì làm sao bạn đẩy nó ra quy mô lớn được. Và ngược lại. Page đã làm tốt công việc đó. Ngành kinh doanh tìm kiếm trên mạng ngày nay đã hình thành với cú đánh thức trễ tràng như vậy từ chú bé Google. Bây giờ, các đại gia vào cuộc

cạnh tranh sẽ càng làm cho thị trường và công nghệ này phát triển hơn. Và thế giới được hưởng lợi. Cuộc cạnh tranh chủ yếu diễn ra giữa ba nhà tìm kiếm Google, Yahoo! và MSN của Microsoft. Cái tam giác có hai đỉnh ở Silicon này đang xới tung và sắp xếp trật tự trên không gian ảo gần như không giới hạn. Chưa biết mèo nào cắn mỉu nào nhưng chẳng có gì cản trở nhân loại làm ra nhiều công ty Google khác. Vì như cha đẻ của Internet, Vinton Cerf, đã nói: Cuộc viễn du chỉ mới bắt đầu. Mỗi ngày, tri thức và thông tin của loài người vẫn ào ạt tràn vào mạng.

Điều quan trọng là, ngành công nghiệp tìm kiếm đã ra đời để giải quyết vấn đề đó. Và vì lẽ đó Google sẽ có tên trong lịch sử.

Và rốt cuộc, bí quyết của Page là: "Microsoft phải đối mặt cuộc so găng gay go bởi vì Google điều chỉnh hệ thống của mình bằng cách xem người dùng của mình điều chỉnh cách truy vấn như thế nào". Phát hiện này của Nancy Blachman, một nhà khoa học máy vi tính và là tác giả của trang web độc lập chuyên chỉ cho người ta cách dùng google, cho ta biết một điều xưa cũ: Hãy lắng nghe (người dùng) – điều thường bị lãng quên khi người ta mạnh nhờ độc quyền.

THÊM MỘT ĐỘNG TỪ CHO NGÔN NGỮ

Tháng 6.2006, bộ từ điển uy tín hàng đầu thế giới Oxford đã cập nhật thêm một từ mới "Google". Đó là một động từ (tuy vẫn viết hoa chữ G). Merriam Webster, cũng trong thời điểm đó, công nhận động từ "google" – không viết hoa "G" như Oxford. Theo đó, "google" là hành động tìm kiếm thông tin (hoặc ai đó) trên world wide web. Chẳng khác nào trường hợp thương hiệu Xerox trở thành động từ "sao chụp". Các nhà bình luận trên thế giới nói như vậy là ngôn ngữ tiếng Anh có thêm một từ mới. Nhưng thật ra, người Việt Nam cũng như bất cứ ai "google" trên thế giới cũng phát âm và viết y như vậy. Không làm khác được! Do vậy, đó còn là một từ của thế giới, cho mọi ngôn ngữ.

Ở tuổi 30, nếu bạn làm được chuyện "ghi tên mình vào từ điển" thì chẳng còn gì tuyệt hơn. Nhưng ban giám đốc của Google e ngại rằng việc đồng nghĩa "google" với "search" sẽ làm tan chảy nhãn hiệu của họ, xóa nhòa đường nét hình ảnh của công ty. Họ không vui. Kinh doanh luôn có phía bên kia của vẻ đẹp. Điều này cũng tương tự cách người ta "luận tội" Google. Đó là chính sức ảnh hưởng của nó lên tri thức, khiến nhiều người

e ngại rằng nó càng làm mạnh thêm những ngôn ngữ vốn đã mạnh. Và như vậy, hiện tượng xâm thực văn hóa càng thoát khỏi sự kiểm soát.

Tuy nhiên, có một cách nhìn khác, Google đang truyền bá cho hơn một trăm ngôn ngữ. Trong đó có cả những ngôn ngữ ít ai biết, như Lington chẳng hạn.

Những tranh luận như vậy sẽ không bao giờ kết thúc. Brin nói: "Nhiều khi chúng tôi phải quyết định thôi" *(Playboy)*. Và Page vẫn thường ở lại đêm trong văn phòng với cương vị phụ trách sản phẩm – những dịch vụ mà hễ tung ra là có hàng triệu người dùng, giúp ích cho công việc, cho xã hội.

Cuối cùng hài hòa, cân bằng có thể là điểm chung nhất trong chân dung của Larry Page. Nó không hẳn là bí quyết mà dường như là một thái độ ứng xử với cuộc sống. Page không phải là ông vua của một vương quốc. Page là linh hồn của một giá trị xã hội mang tên Google – một cột mốc trong lịch sử truyền thông tri thức của loài người.

Trở lại buổi nói chuyện của Page tại Đại học Michigan, nhà tỷ phú nói: "Tôi chia tay các bạn với hai điều muốn nói: Thứ nhất, sứ mệnh của chúng tôi ở Google là thực sự xây dựng một kỹ thuật tìm kiếm không giới hạn. Điều đó có nghĩa là nó sẽ thấu hiểu mọi thông tin trên thế giới, nó hiểu một cách chính xác những gì bạn muốn và nó trả lời một cách chính xác. Khoa học máy tính gọi là trí

thông minh nhân tạo".

"Sau hết", Page nói trong bộ lễ phục thường được dùng trong ngày tốt nghiệp, "tôi muốn nói với các kỹ sư Michigan rằng hãy cứu lấy thế giới của bạn bằng việc xây dựng ước mơ của bạn".

Sự non nớt trong kinh doanh của họ hóa ra là một lợi thế giúp họ tránh được những sai lầm thường gặp trong kỷ nguyên dot.com

(Times 2004: *Page là một trong tám nhân vật công nghệ thông tin trong một trăm nhân vật ảnh hưởng đến thế giới)*

PHỤ LỤC

VÀI THỜI ĐIỂM QUAN TRỌNG CỦA LAWRENCE EDWARD PAGE

- Sinh: 26.3.1973
- Trưởng nhóm trinh sát nhí ở bậc tiểu học. Tiếp xúc máy tính lần đầu tiên năm 6 tuổi. Dòng chữ đầu tiên viết trên máy tính lúc còn nhỏ: Frog and Toad Together (con ếch và con cóc chơi cùng nhau)
- Năm 12 tuổi mơ thành nhà phát minh. Thích đọc sách về các nhà phát minh suốt thời niên thiếu. Học và chơi kèn saxophone.
- Sáng chế máy in phun từ đồ chơi xếp hình logo và các ống mực máy in vào mùa hè giữa trung học để vào Đại học Michigan.
- 1992-1995: Học và tốt nghiệp hạng ưu trường Kỹ sư thuộc Đại học Michigan. Chủ tịch Hội Tôn vinh quốc gia dành cho các kỹ sư; tham gia các khóa lãnh đạo và kinh doanh tại trường.
- 1995: Vào Stanford bằng học bổng tiến sĩ. Năm này Page gặp Brin; chịu tang cha; suy nghĩ về một thuật toán có thể tiếp cận mọi thông tin trên world wide web, sau đó là công nghệ tìm kiếm.
- 1996-1997: Nghĩ ra phương pháp thâu tóm các

đường link trên web, khởi nguồn cho công cụ Google. Cùng Brin viết luận văn. Page tìm ra giải pháp xếp loại cho thuật toán đó, đặt tên thuật toán là PageRank, rồi đặt tên công cụ là BackRub. Đặt trung tâm xử lý tại ký túc xá. Thử nghiệm Google trên web của Stanford ngày 4.9.1997 với logo là bàn tay trái của mình.

- 1998: Chào bán phát minh để nó có cơ hội phổ biến nhưng thất bại. Và bắt đầu cùng Brin, với trợ giúp của các giáo sư tìm nhà đầu tư nhằm hoàn thành chương trình tiến sĩ. Phát hiện ra tìm kiếm là một thị trường chưa khai mở.
- 1999: Gặp nhà đầu tư hộ mệnh (angel investor) Andy Bechtolsheim và nhận ra trách nhiệm kinh doanh cùng với số tiền 100.000 đôla. Nghỉ học, cùng Brin, để thành lập công ty và chuyển ra ga-ra xe hơi của Susan. Ga-ra này được mua lại tám năm sau đó để làm di sản văn hóa vật thể cho Google. Mượn được 1 triệu đôla từ người thân để cầm cự. Hoàn thiện phiên bản kinh doanh của Google và tìm được 25 triệu đôla từ các nhà đầu tư mạo hiểm.
- 1999-2001: Ba năm lãnh đạo Google với cương vị đồng sáng lập, chủ tịch đồng thời làm CEO. Dẫn dắt Google với những mục tiêu, chiến lược khác biệt, có nhiều bỡ ngỡ nhưng nhất quán trong triết lý kinh doanh là để phổ biến phát minh. Chọn lựa triết lý Don't be evil làm nền tảng cho Google. Đưa Google trở thành công cụ miễn phí toàn cầu và kinh doanh trên quy mô toàn cầu.
- Từ 2001 từ bỏ ngai vàng, trao lại quyền chủ tịch và CEO cho Eric Schmidt, để tiếp tục lãnh đạo sản phẩm và trở lại phòng thí nghiệm khoa học.
- Page chưa bao giờ hoàn tất luận án tiến sĩ theo mong muốn của chính mình và của cha.

DANH HIỆU

- 2006, tờ *Guardian* đưa vào danh sách những người quyền lực nhất trong truyền thông nước Anh, do bạn đọc bình chọn. Page và Brin xếp thứ tư (sau: Mark Thompson - CEO của *BBC,* Steve Jobs - chủ tịch Apple, Rupert Murdoch - chủ tịch và CEO *News Corporation;* đứng trước: Andy Duncan - giám đốc *Channel 4,* Charles Allen - giám đốc *ITV,* Michael Grade - chủ tịch *BBC,* Jana Bennett - giám đốc truyền hình của *BBC,* Bill Gates - chủ tịch Microsoft, Paul Dacre tổng biên tập *Associated Newspapers).*
- Giải thưởng Marconi 3.2005, dành cho những nhà tiên phong trong công nghệ. Giải thưởng của Học viện Marconi thuộc trường Đại học Columbia. Gorden Moore, phát biểu định luật sau này mang tên ông: Số transitor trên mỗi con

chip và hiệu suất máy tính sẽ tăng lên gấp đôi, và giá thành giảm đi một nửa sau mỗi chu kỳ 18-24 tháng. Định luật này đang là nguyên lý điều hướng của ngành công nghiệp điện tử trong suốt bốn thập kỷ qua và đã gây ảnh hưởng đặc biệt đối với ngành công nghiệp này. Những người từng nhận giải thưởng này: Sergey Brin, Larry Page, Tim Berners-Lee, Arthur C. Clarke và chính Gordon Moore. Sau đó trở thành ủy viên ban điều hành quỹ trao giải này.

- Bắt đầu từ năm 2004, Page có tên trong các danh sách tỷ phú. Theo tạp chí chuyên xếp hạng *Forbes*: Larry Page xếp thứ 27 trong 400 người giàu nhất nước Mỹ, liền sau Sergey Brin. Page đứng ở vị trí 43 trong tổng số 746 tỷ phú đôla trên toàn thế giới với 14 tỉ đôla, trong khi Brin có 14,1 tỉ đôla, *Forbes* 2006.
- Tạp chí *Bình luận Kĩ thuật* của MIT phong hiệu "Page là nhà sáng kiến trẻ tuổi tương lai". 2004, Page được bầu vào Viện Hàn lâm Kĩ thuật và là hội viên của Hội đồng Tư vấn Quốc gia (NAC) thuộc ĐH Michigan của khối Cao đẳng Kĩ thuật. Tạp chí *Nghiên cứu và Phát triển* bầu là "Người biết cách tiến hành đổi mới".
- 2002, Diễn đàn Kinh tế Thế giới, Davos Thụy Sĩ, gọi Larry Page là "Nhà lãnh đạo toàn cầu cho tương lai".
- Năm 2002, Tạp chí *Technology Review* của MIT gọi là "Nhà đổi mới trẻ tuổi sáng tạo tương lai"
- *ABC World News Tonight* gọi Larry Page và Sergey Brin là "Những Nhân vật Nổi bật trong tuần" (Persons of the Week).
- Năm 1999, khi 26 tuổi, Page được tạp chí Research and Development, Mỹ gọi là bình chọn là "Nhà đổi mới trẻ của năm".

GOOGLE TIẾNG VIỆT

- Trang chủ Google tiếng Việt ra mắt ngày 8.4.2005.
- Từ khóa "Việt Nam" trên www.google.com.vn cho ra kết quả "khoảng 11.600.000 chỉ mục trong 0,06 giây, với www.google.com thì mất 0,05 giây. Từ khóa "Vietnamese": Kết quả khoảng 59.700.000 (0,23 giây) - 2006.
- Tìm trong nội bộ Google.com từ khóa "Việt Nam", kết quả là 100 page, tức 1.000 chỉ mục cho hầu hết các lĩnh vực.
- Hà Nội và TP.HCM được tìm thấy trên Google Earth.

SỬ DỤNG QUẢNG CÁO TRÊN GOOGLE

Chỉ trả tiền cho Google khi có ai đó bấm vào đường link của bạn – hiển thị bên phải màn hình kết quả tìm kiếm. Để đăng ký, cần mở một tài khoản trên chính trang chủ AdWords của Google. Phí mở tài khoản 5 đôla. Đơn vị chi phí quảng cáo bắt đầu từ 0,05 đôla.

Tạo quảng cáo

Bạn có thể tạo quảng cáo và chọn từ khóa là những từ hoặc cụm từ liên quan đến doanh nghiệp của bạn. Adwords có tất cả các hướng dẫn bằng tiếng Việt chi tiết. Tuy nhiên, cơ bản là: Bạn cần suy nghĩ kỹ về việc chọn từ khóa vì đó là lý do link của bạn được tìm thấy hiệu quả nhất.

Chọn từ khóa và tiếp cận khách hàng

Có thể đăng ký để thêm từ khóa. Google có những thống kê về xu hướng dùng từ khóa để khách hàng tham khảo ở nút "thêm từ khóa". Quy định của Google về từ khóa: Bạn phải tự mình chịu trách nhiệm về những từ khóa bạn chọn và phải chịu trách nhiệm đảm bảo rằng việc sử dụng các từ khóa của bạn không vi phạm pháp luật hiện hành

của từng quốc gia, bao gồm cả các qui định hiện hành về nhãn hiệu hàng hóa, phù hợp thuần phong mỹ tục chung.

Kiểm soát mục tiêu quảng cáo

Có thể sửa đổi các quảng cáo và điều chỉnh ngân sách cho tới khi đạt được kết quả mong muốn. Có thể hiển thị nhiều định dạng quảng cáo khác nhau, điều chỉnh mục tiêu bằng cách chọn ngôn ngữ và vị trí địa lý cụ thể.

Chi phí và ngân sách

Tùy chọn số tiền phải trả cho AdWords, ví dụ bạn có thể đặt ngân sách hàng ngày là 5 đôla và chọn trả năm xu mỗi lần link quảng cáo có người bấm vào (có hiển thị mà không ai bấm vào thì không phải trả tiền). Có 48 đơn vị tiền tệ được Google liệt kê sẵn để chọn, không có đồng Việt Nam, nhưng các ngoại tệ quen thuộc đều có. Trong ô lựa chọn "địa chỉ thanh toán của tôi đặt tại", có 234 quốc gia, lãnh thổ, đảo – kể cả Nam cực – trong đó có Việt Nam. Ở mục "Nước hoặc lãnh thổ mục tiêu của chiến dịch" cũng có 234 quốc gia, lãnh thổ, đảo và trong đó có Việt Nam.

Mục tiêu địa phương và vùng

Quảng cáo của bạn chỉ hiển thị cho những người tìm kiếm trong một vùng cụ thể, chẳng hạn trong vòng 25 dặm từ cửa hàng của bạn (Google kiểm soát bằng IP của người dùng).

MƯỜI ĐIỀU RĂN CỦA GOOGLE

Google đã làm nên những điều kỳ diệu trong kinh doanh. Có thể tìm thấy thành công của nó trên con đường lan tràn khắp thế giới với tốc độ thật nhanh trong mười điều làm kim chỉ nam cho nhân viên. "Mười điều răn" này được diễn tả trong mục triết lý kinh doanh của Google. Sau đây là tóm tắt:

1. Tập trung vào người dùng và mọi thứ khác liên quan đến người dùng

Điều này được thể hiện bằng những nguyên tắc như: Giao diện sạch sẽ và đơn giản; tải kết quả ngay lập tức; khu vực đặt kết quả thì không bao giờ đem bán cho ai; quảng cáo thì phải có nội dung thích hợp và không làm rối trí người dùng. Không để lợi nhuận ảnh hưởng đến người dùng.

2. Điều tối thượng để làm thật tốt và thật tốt

Đó là tìm kiếm. Google là tìm kiếm. Là một tập đoàn tìm kiếm lớn nhất thế giới tập trung vào việc giải quyết các vấn đề tìm kiếm, vậy chúng ta sẽ làm cho tốt và tốt hơn nữa. Phát triển công nghệ và có thể ứng dụng vào các sản phẩm, dịch vụ. Hy vọng đem đến cho người dùng những thành công trong tìm kiếm thông tin trong cuộc sống của họ.

3. Nhanh thì tốt hơn chậm

Google có thể là công ty duy nhất trên thế giới đặt ra mục tiêu giúp người dùng rời nhanh khỏi trang web càng nhanh càng tốt. Vì khi bạn muốn câu trả lời thì đó chính là lúc bạn muốn có nó ngay lập tức.

4. Dân chủ trong công việc trên web

Google làm việc vì sự tin cậy vào hàng triệu website cá nhân để quyết định giá trị của nội dung. Kỹ thuật của PageRank cuối cùng sẽ cải thiện thích ứng với thế giới web luôn trong tình trạng lớn hơn nữa. Khi mỗi một web mới ra đời thì đó là một quan điểm về thông tin và Google lựa chọn để đếm vào.

5. Bạn không cần phải ngồi một chỗ để có câu trả lời

Thế giới đang trở nên di động. Mọi người muốn thông tin chạy đến chỗ của mình. Sự đổi mới của Google trong lĩnh vực di động này bao gồm cả Google Number Search – những thứ tích hợp gồm điện thoại di động và hệ thống di chuyển trong không gian với ngôn ngữ HTML của các trang web sao cho nó có thể đọc được trên điện thoại.

6. Bạn có thể kiếm tiền mà không cần làm điều xấu

Google là nhà kinh doanh. Doanh thu của Google chủ yếu là từ bán quảng cáo, dựa trên công nghệ tìm kiếm. Tuy nhiên, bạn sẽ không bao giờ nhìn thấy quảng cáo trên Google, bởi vì nó được hiển

thị một cách thích hợp về nội dung. Google tin rằng các quảng cáo là thông tin hữu ích khi và chỉ khi người dùng thấy rằng nó đúng là điều họ cần.

Google không chấp nhận pop-up quảng cáo. Chúng ta phải tìm bằng từ khóa trong văn bản và người dùng tìm thấy nó một cách ngẫu nhiên. Phương pháp tối đa hóa theo nhóm này của Google làm gia tăng tần số click chuột cho nhà quảng cáo vì nội dung có tính thích hợp với họ. Quảng cáo trên Google thì luôn rõ ràng với quan niệm đó là "Đường dẫn tài trợ". Đó là tiêu chuẩn về giá trị của Google để không làm tổn thương tính chính trực của kết quả. Chúng ta không bao giờ đối xử người này cao hơn người kia trong kết quả tìm kiếm của chúng ta. Đối với thuật toán PageRank, không ai có thể mua được vị trí có lợi hơn so với người khác. Hàng ngàn nhà quảng cáo đã dùng Google AdWords và rồi là Google AdSense để nâng cao khả năng của họ, làm tăng doanh thu của họ và họ đã coi trọng kinh nghiệm của người dùng. Chúng ta tin đó là những chương trình tốt.

7. Luôn có nhiều thông tin hơn nữa

Google có chỉ mục các trang nội dung web bằng ngôn ngữ HTML trên Internet nhiều hơn bất cứ dịch vụ tìm kiếm nào khác. Các kỹ sư của chúng ta đã để tâm đến loại thông tin chưa thể dùng được. Các nỗ lực đòi hỏi sự sáng tạo hơn nữa, giống như việc đã làm thêm khả năng tìm kiếm

hàng triệu hình ảnh và cách thức nhìn thấy một trang vốn là file PDF. Rồi công việc đó đã dẫn chúng ta đến việc mở rộng sang các dạng file khác như Word, Excel và PowerPoint. Đối với người dùng Internet trên nền công nghệ không dây, Google phát triển kỹ thuật dịch HTML sang dạng thức có thể dùng được trên điện thoại di động. Danh sách sẽ chưa dừng lại khi mà các nhà nghiên cứu của Google tiếp tục tìm kiếm những cách thức để đem thông tin của thế giới đến người dùng.

8. Thông tin thì xuyên qua tất cả biên giới

Mặc dù Google đặt tổng hành dinh tại California của nước Mỹ nhưng sứ mệnh của chúng ta là làm cho sự truy tìm thông tin dễ dàng hơn trên phạm vi toàn thế giới. Bởi vậy, chúng ta có văn phòng ở khắp trái đất, để cuối cùng chúng ta duy trì liên tục toàn bộ tên miền Internet và phục vụ với hơn một nửa kết quả của chúng ta là bên ngoài nước Mỹ. Kết quả tìm kiếm trước đây của Google có thể bị giới hạn với những trang được viết hơn ba mươi lăm ngôn ngữ theo sở thích của người dùng. Nhưng nay chúng ta đã đáp ứng hơn một trăm ngôn ngữ bản địa. Để nhanh chóng tăng thêm nhiều ngôn ngữ mới nữa, Google tạo ra một công cụ chuyển ngữ tự động khả thi trên website Google.com. Quá trình này đã có những cải tiến lớn lao trên cả hai phương diện đó là sự đa dạng và chất lượng của dịch vụ mà chúng ta đã có thể cung cấp cho người

dùng ở mọi chân trời góc biển xa xôi.

9. Bạn có thể nghiêm túc mà không cần chú trọng đến hình thức

Hai nhà sáng lập Google thường nói rõ rằng, công ty thì không tỏ ra nghiêm nghị về mọi thứ ngoại trừ nghiên cứu tìm kiếm. Họ đã xây dựng công ty xoay quanh ý tưởng rằng công việc sẽ luôn thách thức và thách thức trong vui vẻ. Để cuối cùng, Văn hóa của Google thì không giống như các tập đoàn khác của nước Mỹ. Văn hóa là ở chỗ, tương tự như Google đã đặt người dùng lên hàng thứ nhất khi họ đến thế giới trực tuyến của Google thì đối với nhân viên, công ty cũng đặt nhân viên lên vị trí hàng đầu khi các bạn đến trụ sở Googleplex mỗi ngày trong cuộc sống. Làm việc nhóm có một tầm quan trọng ở đây, nó đã đem đến thành công trước giờ. Công ty tạo ra môi trường giao tiếp rất tốt là để giúp chúng ta gia tăng năng suất và tính thân thiện cho sản phẩm, bởi vì chúng ta có hàng triệu người chờ đợi kết quả tìm kiếm của Google. Đây là quy tắc nhóm của những người thích làm khác và họ luôn làm được.

10. Vĩ đại chỉ là chưa đủ tốt

Luôn luôn cho đi hơn là nhận về. Google không chấp nhận rằng vị trí tốt nhất là điểm cuối cùng mà nó mới chỉ là điểm khởi đầu. Đổi mới và đổi mới không ngừng.

VỀ TÀI LIỆU

Cuốn sách này được hoàn thành với nhiều nguồn thông tin. Công tác tư liệu trở nên phức tạp hơn bản thân sự kiện. Điều này vẫn thường xảy ra đối với các huyền thoại theo quy luật "tam sao thất bản" và sự thêu dệt hay thêm bớt, bắt nguồn từ tâm lý ngưỡng mộ hay ghét bỏ. Nếu bạn gõ từ khóa "larry page" hay "google" vào ô tìm Google, bạn sẽ nhận được hàng triệu kết quả trong nửa giây. Một biển thông tin nhiều hơn hàng ngàn lần so với thông tin mà cuốn sách này có thể cung cấp. Vấn đề là, nó không giống nhau! Chúng tôi chưa đủ điều kiện để dùng phương pháp trực tiếp phỏng vấn nhân vật nhưng mục tiêu vẫn không thay đổi, đó là tính xác thực của thông tin. Tính xác thực này ở mức cao nhất vẫn là những nguồn đáng tin cậy. Đó là những điều tra kỹ lưỡng của những hãng truyền thông, báo chí hàng đầu trên thế giới, chủ yếu bằng tiếng Anh. Đó là những tài liệu từ *BBC, Economist, US Today, New York Times, Times, Washington Post, Fortune, Forbes, Business Week, San Jose Mercury News, Wall Street Journal*... Các tài liệu này một phần được ghi chú ngay trong một đoạn văn có chứa thông tin hay sự kiện,

phần còn lại được kiểm tra chéo giữa các nguồn nhằm làm rõ tính xác thực của sự kiện. Ví dụ, những câu nói của Larry Page là một sự kiện mà chúng tôi cho nó một tính độc lập để giảm thiểu sự phụ thuộc vào quan điểm của bản thân các nguồn tin. Việc này là cần thiết để đạt được tính khách quan của sự kiện. Do đó, tài liệu chính là những thông tin, dữ liệu, hình ảnh, băng ghi âm tương đối có tính độc lập cao. Ví dụ, để nhìn thấy Googleplex, không gì tốt hơn là xem bằng mắt các phóng sự ảnh của các nhà báo, sau đó mới là các tường thuật bằng chữ.

Để có tính khách quan của thông tin về suy nghĩ, quan điểm của nhân vật, từ các nguồn tin, tốt hơn hết là chính những gì nhân vật nói. Do đó, chúng tôi sử dụng nhiều hơn các bài phỏng vấn. Cách này đã phát huy tác dụng trong thực tế mỗi khi gặp phải các nguồn tin không giống nhau. Vì vậy, các bài phỏng vấn trở nên nguồn xác nhận chủ yếu cho những trường hợp này. Các bài phỏng vấn và các trả lời đơn lẻ có nguồn từ nhiều báo nhưng quan trọng nhất là *Playboy, Times, Business Week, San Francisco Chronicle.* Các trích đoạn phỏng vấn nguyên văn trong cuốn sách đã được dẫn nguồn ngay tại chỗ. Tuy vậy, cuốn sách đã sử dụng nhiều tài liệu dựa trên phương pháp Q&A (hỏi và đáp) có nguồn từ Press Center của chính Google. Các tài liệu này là những biên bản hay tường thuật các bài nói chuyện, những buổi họp

hoặc những lần Page, Brin tham gia hội thảo ở bên ngoài Google. Những thông tin từ chính website của Google và thông cáo báo chí do chính Google công bố là tài liệu xác nhận cuối cùng cho tính xác thực của thông tin.

Nguồn từ trường Kỹ sư thuộc Đại học Michigan, từ Stanford và Marryland (nơi Brin học đại học) và thậm chí nguồn từ trường Tiểu học Eate Lasing – nơi Page học tiểu học – cũng được tham khảo kỹ lưỡng. Tuổi niên thiếu của Page được xác thực bằng những nguồn như vậy. Page khá ấn tượng ở Đại học Michigan, nơi này nhà tỷ phú trẻ vẫn còn giữ liên lạc và vẫn còn nhiều hoạt động ở đó trong nhiều vai trò như cựu học sinh, thành viên của nhiều hiệp hội. Đại học này có ít nhất năm tờ báo, tạp chí, chuyên san, radio và ti-vi. Michigan Engineering viết khá nhiều về Page và có các phỏng vấn. Page có một webpage theo "tiêu chuẩn" trên web của Stanford.

Các website có uy tín rất lớn và được thực tế xác nhận độ tin cậy của nó cũng được tham khảo để làm rõ tiểu sử của Page và Google. Đó là Wikipedia, Woopidoo, Merriam-Webster Collegiate Dictionary, *Oxford English Dictionary, American Dialect Society.* Các nguồn từ *Gurusonline* phỏng vấn dành cho Vinton Cerf cũng là một dạng lựa chọn hiệu quả cho cách tiếp cận nhân vật chính thông qua các nhân vật phụ, như Susan, Eric, Sergey, Silverstein...

Các cuốn sách nhiều uy tín về Google và Page đã cung cấp nguồn tin cậy. Buổi nói chuyện của Page và Brin tại trường trung học dành cho học sinh Do Thái được David A. Vise và Mark Malseed miêu tả sinh động trong *Google Story* của Delacorate Press, New York, 2005. Nhiều chi tiết buổi gặp với Andy Bechtolsheim được tham khảo từ sách này, bên cạnh vô số nguồn khác. Cuốn sách *Google Story* cũng cung cấp 18 bức ảnh quan trọng từ 18 nguồn khác nhau, rất có giá trị để củng cố thông tin. Vai trò môi giới của giáo sư David Cheriton được Susan xác nhận nhiều lần trên nhiều nguồn phổ biến. Một cuốn sách khác, *The Search: How Google and It's Rivals Rewrote the Rules of Business and Transformed our Culture*, lọt vào danh sách sáu cuốn "Giải thưởng sách kinh doanh của năm" (2005), do *Financial Times* hợp tác với *Goldman Sachs* tổ chức là một nguồn xứng đáng để tham khảo. Tuy nhiên, các nhận định của tác giả John Battelle thì chúng tôi trích dẫn của Battelle. Battelle đáng được tin cậy vì ông hay thăm viếng Googleplex, gặp gỡ các nhân chứng. Phần thương hiệu của cuốn sách có sử dụng các con số và tham nhận định của sách *Bí quyết thành công một trăm thương hiệu hàng đầu thế giới* của Matt Haig, qua bản dịch của First News, Nhà xuất bản Tổng hợp TP. HCM. Thỉnh thoảng cuốn sách này mượn chính một nhận định nào đó để diễn tả ý của mình. Nó không phải là một trích dẫn mà là "nói cho gọn" và nó được ghi rõ như vậy. *ABC News* gọi "Google is Global" là một trường hợp như thế. Có nghĩa là khi cuốn sách trích dẫn "St Lawrence of Google" là một cách